



МАТЕРІАЛИ

IX Міжнародної науково-практичної конференції

«Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»

15 травня 2025

м. Полтава

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної
Департамент агропромислового розвитку Полтавської ОВА
Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти»
Наукова установа «Науково-дослідний центр сталого розвитку»
ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН України
ГО «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку»
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Сумський національний аграрний університет
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Science and research institute of social and economic development (Чехія)
The University of Occupational Safety Management in Katowice (Польща)
Institute of European Education (Болгарія)
International Slavic University (Македонія)
ISMA University (Латвія)
Academy of Management and Administration in Opole (Польща)
Atlântica – Instituto Universitário (Португалія)
Кооперативно-торговий університет Молдови
WSHIU Akademia Nauk Stosowanych (Польща)
Scientific Center of Innovative Research (Естонія)
Eurasian National University named after L. N. Gumilev (Казахстан)
City of Saint Louis Local Government (США)
Glendale Community College of Maricopa Community
College System, Arizona (США)

Матеріали

IX Міжнародної науково-практичної конференції
«Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики»

15 травня 2025 р.

Полтава 2025

УДК 005 «20»

М 50

Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. 677 с.

У матеріалах конференції розглядаються загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти методології та практики сучасного менеджменту.

Збірник розрахований на науково-педагогічних працівників, аспірантів, студентів закладів вищої освіти, фахівців-практиків.

Редакційна колегія:

О.А. Галич, к.е.н., професор, ректор Полтавського державного аграрного університету,

В.І. Аранчій, к.е.н., професор, перший проректор Полтавського державного аграрного університету,

Д.В. Дячков, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної, директор навчально-наукового інституту економіки, управління, права та інформаційних технологій Полтавського державного аграрного університету,

Т.В. Воронько-Невіднича, д.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

М.В. Зось-Кіор, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету,

І.П. Потапук, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету

Матеріали друкуються мовою оригіналів.

За виклад, зміст і достовірність матеріалів відповідають автори.

© Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ПДАУ заборонено

*Світлій пам'яті видатної науковиці Ірини Маркіної
Сумуємо...Пам'ятаємо...Цінуємо...*

ВНЕСОК НАУКОВОЇ ШКОЛИ ПРОФЕСОРА ІРИНИ МАРКІНОЇ В РОЗВИТОК МЕНЕДЖМЕНТУ

Наука є специфічною галуззю людської діяльності, яка здійснює вплив на розвиток суспільства. Неоціненний внесок в розвиток сучасної науки менеджменту внесла видатний науковець доктор економічних наук, професор, Заслужений діяч науки і техніки України Маркіна Ірина Анатоліївна.

Маркіна І. є засновником наукової школи «Методологія та практика сучасного менеджменту», в межах якої ведеться робота щодо наукової підготовки кадрів, підвищення якісного рівня науково-педагогічного складу вищих навчальних закладів, проведення наукових заходів, зокрема, науково-практичних конференцій, круглих столів, тренінгів тощо. Під її керівництвом підготовлено та захищено близько 50 кандидатських та 4 докторські дисертації.

Професор Маркіна І. започаткувала на базі кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії проведення щорічної міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики» та всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки», у яких беруть участь провідні науковці України та близького зарубіжжя, країн ЄС, США тощо. За редакцією професора Маркіної І. випущено більше 30 монографій. В рамках затверджених науково-дослідних тем з державною реєстрацією та присвоєнням міжнародного стандартного номеру ISBN за редакцією професора Маркіної І. опубліковано 7 колективних монографій англійською мовою, в яких взяли участь провідні науковці та аспіранти. Школа професора Маркіної І. відрізняється наявністю свободи мислення, творчості та пошуку ідей.

Роль наукової школи менеджменту Маркіної І. є вагомою в розвитку науки не тільки через те, що професор встигла створити нову ефективну методологію з цієї галузі знань, а й через те, що її вплив і далі здійснюється через ланцюжок послідовників.

СЕКЦІЯ 1

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

M. Ruprich, PhD, professor, MBA
Katowice Business University, Poland,
O. Trokhymets, Dr.Sc., professor
Zaporizhzhia National University, Ukraine,
Katowice Business University, Poland,
A. Sobczyk-Kolbuch, PhD, professor
Katowice Business University, Poland

NEUROMARKETING AND BEHAVIORAL PROFILING AS TOOLS OF BUSINESS STRATEGIES

In an era of intensive digitalization and the development of a data-driven economy, businesses are seeking methods to reach customers more effectively and make more accurate decisions.

Technological advancement enables increasingly deeper insights into the internal mechanisms of human behavior, opening up new possibilities for managers, marketers, and data analysts.

One of the growing trends is the integration of neuroscience tools and behavioral data analytics.

Neuromarketing, which utilizes neurobiological tools to analyze consumer responses, and behavioral profiling, based on the analysis of user behavior data, are transforming the way businesses operate.

As a result, both tools offer unique opportunities to analyze consumer preferences, emotional reactions, and behavioral patterns, thereby supporting strategic processes in business.

Contemporary marketing increasingly draws on knowledge of brain function and cognitive processes to enhance the effectiveness of advertising messages. Neuromarketing, as a relatively new scientific field, examines the neural basis of consumer decisions by integrating neuroscience data with market analysis. The main hypothesis guiding neuromarketing research is that many purchasing decisions are made automatically, without conscious awareness, and that understanding these processes can lead to more effective product design and advertising communication.

Neuromarketing research primarily relies on three methods: functional magnetic resonance imaging (fMRI), electroencephalography (EEG), and eye-tracking. Studies have shown that consumer preferences for brands (e.g., Coca-Cola vs. Pepsi) are influenced by prior experiences and branding, which is reflected in activity within the prefrontal cortex. EEG has proven valuable in assessing emotional engagement, suggesting that advertisements with high emotional content activate the limbic system, thereby influencing the effectiveness of communication.

Additionally, eye-tracking allows for precise identification of visual elements that capture the viewer's attention. Research confirms that fixation time (the duration of gaze) and the number of glances correlate with ad recall.

Behavioral profiling is based on the analysis of data collected from users' online activities, such as clicks, navigation patterns, product preferences, or purchase history. The goal is to build personalized profiles that enable the prediction of future behaviors. Through machine learning algorithms, dynamic customer segmentation and real-time customization of advertising content and offers become possible.

The use of behavioral profiling leads to increased marketing campaign effectiveness, improved conversion rates, and enhanced customer loyalty.

Behavioral profiling relies on digital data collected in real time – browsing history, clicks, time spent on a website, and responses to advertising campaigns – and uses machine learning to create predictive behavior models.

The combination of neurobiological and behavioral data enables the development of multidimensional customer models that account for both conscious and unconscious aspects of decision-making. This results in more effective ad targeting, the ability to design customer experiences aligned with individual cognitive styles, and greater accuracy and efficiency in sales activities.

Companies that utilize both approaches can achieve better outcomes by creating highly personalized and precisely targeted strategies.

Although neuromarketing and behavioral profiling provide powerful analytical tools that enable businesses to precisely tailor their strategies to consumer needs and reactions, their use raises serious ethical and societal concerns. One of the most significant challenges is the protection of user privacy – collecting neurological, behavioral, or biometric data may result in intrusions into personal domains without explicit consent. Consumers are often not fully aware of what information is being

collected or how it is being used.

Unauthorized access to data, as well as its storage or sale to third parties without the owner's knowledge, poses a real threat to civil rights, including the right to informational self-determination. In the context of neuromarketing, the issue of manipulation also arises – psychological influence techniques based on brain response analysis can be used to shape consumer decisions in a subliminal, undisclosed, and difficult-to-detect manner.

Additionally, there is a lack of transparency in the processes of data collection and analysis – companies often do not clearly communicate their methods, data retention periods, or final purposes. This hinders consumers' ability to provide truly informed consent and to exercise their rights in the event of misuse.

As neuromarketing continues to play a growing role in digital strategies, there is an increasing call for the creation of coherent legal regulations that protect individuals from abuse. It is also proposed that ethical codes of conduct – similar to those used in biomedical research – be developed to clearly define the boundaries of acceptable practices, ensure institutional oversight, and promote transparency and accountability in the use of neuromarketing.

Neuromarketing and behavioral profiling offer businesses new ways to understand and predict consumer behavior. Their integration into decision-making processes enables more effective alignment of business strategies with market needs. However, the potential of these tools must be balanced with a responsible approach and adherence to ethical standards.

References:

1. Wang J., Alsharif A.H., Abd Aziz N., Khraiwish A., Md Salleh N.Z. Neuro-Insights in Marketing Research. A PRISMA-Based Analysis of EEG Studies on Consumer Behavior. 2024.
2. Pandey T., Goel M., Kumari S., Jha S.N. Exploring Application of Neuromarketing in Advertising Effectiveness. A Bibliometric and TCCM-Based Approach. 2024.
3. Öztürk Z. Neuromarketing as a Marketing Research Technique. Past, Present, and Future. 2024.
4. Vallarino D. How Do Consumers Really Choose. Exposing Hidden Preferences with the Mixture of Experts Model. 2025.
5. Purificato E., Boratto L., De Luca E.W. User Modeling and User Profiling. A Comprehensive Survey. 2024.

O. Trokhymets, Dr.Sc., professor
Zaporizhzhia National University, Ukraine,
Katowice Business University, Poland,
M. Ruprich, PhD, professor, MBA
Katowice Business University, Poland,
A. Sobczyk-Kolbuch, PhD, professor
Katowice Business University, Poland

INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT: PECULIARITIES OF AGILE AND WATERFALL METHODOLOGIES

Project management is not only about tools and methodologies, but also about people, their values, perceptions of time, hierarchy, risk, and communication. Agile and Waterfall methodologies reflect different management approaches that are perceived differently depending on the cultural context.

It is important to highlight that Agile is a dynamic and iterative project management approach that emphasizes gradual product development, strong collaboration with clients, and the ability to adapt to changes throughout the project lifecycle. The core principles of this methodology include prioritizing individuals over processes, valuing a functional product over extensive documentation, fostering client collaboration over contractual agreements, and prioritizing responsiveness to change over strict adherence to plans.

The approach is highly adaptable to change, but is not always suitable for large structured projects and requires a high level of customer involvement [1]. Consequently, Agile has emerged as a hallmark of contemporary project management, particularly within sectors such as IT, marketing, and research and development. Its core principles revolve around iterative processes, adaptability, and ongoing collaboration with clients.

The primary categories of Agile methodologies include Scrum, which emphasizes brief sprints and defined roles such as Scrum Master and Product Owner; Kanban, which centers on task visualization through a board and prioritizes workflow; and SAFe (Scaled Agile Framework), which adapts Agile practices for larger enterprises [2].

The Waterfall Methodology, also known as the cascade model, is a linear and sequential approach to project management where each phase

is executed consecutively, with no option to revert to a prior phase once it has been completed.

The primary method is the phased approach, which segments the project into distinct phases: requirements gathering, design, development, testing, implementation, and support. This approach follows a strict sequence, ensuring certainty and controllability. Its primary advantage lies in predictability, as it allows for straightforward estimation of timelines, budgets, and resources prior to commencement. Conversely, its main drawback is limited flexibility; any alterations in requirements can severely impact timelines and budgets.

This methodology is appropriate for projects that have well-defined requirements and offers clear visibility into progress due to its structured nature. However, the likelihood of modifications after the project's initiation is minimal. There is a high risk of errors being discovered only in the final stages. Consequently, this approach is not ideal for innovative or uncertain projects [3].

For this analysis, we will apply the Hofstede model, which is “The 6-D model of national culture, basic issues that society needs to come to term with in order to organize itself. These are called dimensions of culture. Each dimension has been derived by comparing many, but not all, countries in the world” [4].

According to this model, in countries with high power distance, such as Mexico or Malaysia, Waterfall methodology is better suited because it involves a clear hierarchy and centralized decision-making. In such cultures, subordinates expect clear instructions from management. In contrast, in countries with low power distance, such as Denmark or Austria, Agile is a better fit because it promotes decentralized decision-making and team autonomy.

Cultures with high Uncertainty Avoidance (e.g. Japan, Portugal) prefer Waterfall because of its predictability and detailed planning. In countries with low Uncertainty Avoidance, such as Singapore or Sweden, Agile is a better fit because it allows for flexible response to change and decision-making under uncertainty.

Regarding the application of the Individualism vs Collectivism model, the Agile methodology, which involves team autonomy and open communication, works better in individualistic cultures (e.g., the United States, the United Kingdom). In collectivist cultures (e.g., China, Japan), Waterfall may be more acceptable due to its emphasis on group harmony and conflict avoidance.

In cultures with indirect communication (e.g. Japan, China), the open feedback characteristic of Agile may be perceived as inappropriate. In such cases, it is necessary to adapt communication approaches, taking into account cultural norms.

In Saudi Arabia and the UAE, the effective adoption of Agile necessitates cultural transformations that foster flexibility and collaboration within organizations. Conversely, in Japan, Agile is tailored by integrating aspects of formal control and collective decision-making, all while preserving traditional values.

As for the Ukrainian and Eastern European markets, hybrid approaches are common here, where Waterfall is used at the customer level and Agile is used in development teams.

In the United States, Agile has emerged as the prevailing methodology within the IT sector, startups, and technology companies such as Google, Spotify, and Microsoft. The agile approach thrives on a high tolerance for uncertainty, fostering innovation and expediting decision-making processes. Conversely, the Waterfall methodology is predominantly employed in sectors that necessitate adherence to stringent regulations, such as the medical field (in compliance with FDA standards) and the aerospace industry [5].

Numerous global initiatives implement hybrid methodologies that integrate the Waterfall framework with the adaptability of Agile. This approach facilitates the accommodation of diverse cultural traits among teams and promotes efficient project management.

Thus, Agile and Waterfall Methodologies represent two different worldviews in project management: flexibility and adaptability versus structure and predictability. Their use depends not only on the industry, but also on the specific conditions of the project implementation, team composition, customer expectations, and the level of variability of requirements.

Waterfall is used when stability and clear planning are needed. The Waterfall methodology continues to be relevant for projects where: requirements are clearly formulated at the beginning; risks of change are critical or expensive; documentation and regulatory standards play a high role (e.g., construction, healthcare, government systems).

Agile is when innovation, speed, and variability dominate. Agile is especially effective in the areas of IT, digital marketing, and product design, where customer focus and rapid response to feedback are crucial. Its strength lies in its high adaptability, but its weakness lies in the

complexity of long-term planning.

In practice, more and more organizations are adopting hybrid approaches that combine the strengths of both methodologies. For example, planning is done using Waterfall and implementation is done using Scrum or Kanban. This allows for a balance between strategic predictability and operational flexibility.

There is no universally best methodology - there are more or less appropriate ones.

Effective project management today is the ability to select, adapt and combine approaches according to the specific context and goals.

A successful project manager is not only an expert in methodologies, but a strategist who is able to critically assess the environment, project team, risks and choose the optimal model to achieve the result.

References:

1. Beck, K. et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development
2. Highsmith, J. (2009). Agile Project Management: Creating Innovative Products
3. Sommerville, I. (2011). Software Engineering (9th ed.). Pearson Education
4. Official web-site of Geert Hofstede. Retrieved from: <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
5. Highsmith, J. (2009). Agile Project Management

В.М. Жуковська, д.е.н., професор,
О.І. Старовойтов, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ІНТЕГРАЦІЯ СРІБНОЇ ЕКОНОМІКИ В ЕЛЕКТРОННУ КОМЕРЦІЮ

Срібна економіка (англ. *silver economy* – участь людей старшого віку в економічній діяльності) стає важливим фактором розвитку бізнесу, зокрема в електронній комерції. Зростання частки літніх споживачів у цифровому просторі відкриває нові можливості для бізнесу, включаючи адаптацію продуктів і послуг під їхні потреби. До 2025 року кількість людей віком 60+ у світі досягне 2,1 мільярда, що майже вдвічі більше, ніж у 2015 році, коли їх було 901 мільйон [1]. Очікується, що до 2050 року чисельність вікової групи 80+ потроїться, досягнувши 434 мільйонів [1]. Більшість цих людей будуть пенсіонерами, що створює значний виклик для економічних систем, зокрема для електронної комерції.

Інновації у сфері охорони здоров'я, такі як телемедицина та розумні пристрої для моніторингу стану здоров'я, сприяють підвищенню рівня добробуту старшого покоління [2]. Фінансові установи розробляють спеціальні продукти для літніх клієнтів, спрощуючи доступ до банківських сервісів та підвищуючи їхню фінансову грамотність. В Україні літні люди залишаються однією з найуразливіших верств населення, оскільки після виходу на пенсію їхній рівень доходів суттєво знижується.

На сучасному етапі економічного розвитку країни державні заходи підтримки не є достатніми для забезпечення прийнятної якості життя цієї категорії населення. У зв'язку з цим виникає необхідність у комплексному підході, що передбачає синергію різних економічних секторів для створення умов адаптації економіки до потреб літніх людей. Дослідження Національного інституту стратегічних досліджень підкреслюють, що адаптація економіки до демографічних змін є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку [2].

Аналіз глобальних викликів у сфері електронної комерції демонструє необхідність адаптації бізнесу до змін демографічної структури та розробку локальної стратегії резильєнтності для успішного ведення бізнесу у перспективі. В Європі, згідно з даними Європейської комісії, споживчі витрати людей у віці 60+ росли на 50% швидше за останні два десятиліття, ніж витрати молоді у віці до 30 років [1].

Срібна економіка стає ключовим напрямом розвитку сучасного бізнесу, особливо в електронній комерції, оскільки компанії активно адаптують свої продукти та сервіси до потреб літніх споживачів. Онлайн-продажі складають 50% всіх продажів для більшості компаній, що свідчить про активну інтеграцію різних вікових груп у цифровий ринок [3]. Крім того, соціальна інтеграція та активне довголіття стають важливими аспектами суспільного розвитку, що стимулює залучення людей старшого віку до економічної та соціальної діяльності, сприяючи їхній активності, стабільності та добробуту.

Зростає кількість програм, спрямованих на залучення працівників старшого віку, що дозволяє компенсувати дефіцит кадрів у багатьох сферах, зокрема в консалтингу, наставництві та сфері клієнтського обслуговування [3].

Всі тенденції зазначені вище підкреслюють необхідність бізнесу

адаптувати свої стратегії до змін демографічної структури, використовуючи потенціал срібної економіки для довгострокового розвитку.

Проблеми, які можуть вирішувати працівники срібної економіки у сфері електронної комерції та у період повоєнного відновлення: дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері електронної комерції може частково компенсуватися залученням досвідчених працівників старшого віку; літні працівники можуть сприяти підвищенню рівня обслуговування клієнтів завдяки своїм комунікаційним навичкам та досвіду; використання їхнього потенціалу допомагає зменшити соціальну ізоляцію та підвищити рівень зайнятості серед старшого населення [2, 4].

Водночас навчання людей старшого покоління створює необхідність адаптації навчальних програм для літніх працівників, включаючи цифрову грамотність та навички роботи з онлайн-платформами; розвиток корпоративних програм навчання для інтеграції срібної економіки у бізнес-процеси; використання менторських програм, де старші працівники передають свій досвід молодшим поколінням.

Концепція срібної економіки пропонує механізми інтеграції старшого покоління в економічну діяльність, що може сприяти зростанню добробуту та соціальної стабільності. Дослідження показують, що електронна комерція активно адаптується до потреб літніх споживачів, розширюючи доступність цифрових платформ: зокрема компанії, які активно інтегрують стратегію резильєнтності у срібну економіку, мають вищий рівень лояльності клієнтів та стабільності бізнесу [4].

Підприємства електронної комерції та блогери соціальних мереж свідчать про підвищення рівня довіри клієнтів до бренду через залучення досвідчених працівників, зниження витрат на навчання нових кадрів завдяки використанню досвіду працівників старшого покоління. Наведені статистичні дані підкреслюють важливість адаптації електронної комерції до потреб старших споживачів.

Список використаних джерел:

1. «Срібна економіка» ЄС і США створює більше доходів і робочих місць, ніж молодь. Що втрачає Україна, ігноруючи людей 55+. URL: <https://forbes.ua/> (дата звернення 01.05.2025)
2. Перспективи «срібної економіки» в Україні. URL: <https://niss.gov.ua/> (дата звернення 30.04.2025)
3. Жуковська, В., & Климанський, В. Трансформація бізнес-процесів на

підприємстві електронної торгівлі: вплив цифрових технологій. Економіка та суспільство, 2024. (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-69>.

4. Жуковська В. М., Старовойтов О. І. Стратегії розвитку резильєнтності персоналу E-commerce: фактори впливу та рішення. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали IX Міжнар. науково-практичної конф., 06-07 березня 2025 р. Частина 1. Харків: ДБТУ, 2025. С. 242-245.

О.М. Кібік, д.е.н., професор,

С.В. Візіренко, к.е.н, доцент,

П.В. Сіяноко, здобувачі вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня

Національний університет «Одеська юридична академія»

СКЛАДОВІ МОДЕЛІ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Умови нестабільності, спричинені економічними кризами, війнами, політичними змінами чи глобальними викликами, обумовлюють необхідність адаптивних моделей відповідальності, що поєднують економічну стійкість, соціальну підтримку, екологічну свідомість, етичні принципи, правову відповідність, управлінську прозорість і міжнародні стандарти. Такі моделі інтегрують гнучкість, ризик-менеджмент і стратегії, орієнтовані на стейкхолдерів, для забезпечення стійкості бізнесу та створення цінності [1].

Економічна відповідальність є основою адаптації бізнесу до нестабільності. Вона забезпечує прибутковість і конкурентоспроможність шляхом оптимізації витрат, розвитку цифрових каналів продажів і освоєння нових ринків. У кризових умовах компанії локалізують ланцюги постачання, створюють фінансові резерви та впроваджують автоматизацію, що дозволяє підтримувати ліквідність і фінансувати соціальні та екологічні ініціативи, що створює основу для виконання інших зобов'язань перед акціонерами, працівниками та клієнтами.

Наступним важливим аспектом є соціальна відповідальність, яка зосереджена на добробуті працівників, клієнтів і місцевих громад. У періоди економічних спадів чи соціальних потрясінь бізнес впроваджує гнучкі форми зайнятості, програми перекваліфікації та благодійні проєкти, такі як підтримка освіти чи вразливих груп. Комплекс таких заходів знижує соціальну напругу, сприяє

лояльності та зміцнює репутацію, що є критично важливим для стабільності.

Екологічна відповідальність спрямована на мінімізацію впливу на довкілля через енергоефективність, переробку відходів і використання зелених технологій. У нестабільних умовах компанії оптимізують ресурси, скорочуючи витрати та відповідаючи зростаючим екологічним очікуванням споживачів. Такі дії не лише підвищують конкурентоспроможність, а й забезпечують відповідність міжнародним стандартам.

Етична відповідальність ґрунтується на моральних принципах, що перевищують законодавчі вимоги. Вона включає забезпечення рівних можливостей, відмову від співпраці з неетичними партнерами та прозору комунікацію. У кризові періоди етичні практики знижують репутаційні ризики, формуючи довіру стейкхолдерів і сприяючи створенню етичної корпоративної культури.

Правова відповідальність забезпечує дотримання законодавчих і регуляторних норм, включаючи сплату податків, стандарти безпеки праці та захист прав споживачів. Такий вид відповідальності гарантує легітимність діяльності та підтримує довіру суспільства, що є особливо важливим у контексті посиленого регуляторного тиску під час криз.

Управлінська відповідальність відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості та підзвітності. Вона реалізується через чітку звітність, що охоплює фінансові та ESG-показники, незалежні аудити, ради директорів і системи зворотного зв'язку. Антикорупційні заходи, такі як кодекси етики, гарячі лінії для скарг і тренінги, запобігають зловживанням. У нестабільності цифрові платформи моніторингу комплаєнсу дозволяють оперативно реагувати на порушення, зміцнюючи довіру стейкхолдерів.

Міжнародна відповідальність набуває особливого значення в глобальному контексті. Компанії відповідають за дотримання прав людини та екологічних стандартів у ланцюгах постачання, проводячи аудити постачальників і використовуючи блокчейн для забезпечення прозорості. Інновації, спрямовані на вирішення соціальних і екологічних проблем, таких як енергоефективні продукти чи доступ до ресурсів, відповідають стандартам ООН і зміцнюють глобальну репутацію.

Усі види відповідальності є взаємопов'язаними, створюючи

синергію для відповіді на очікування стейкхолдерів і зниження ризиків. Практичне комбінування цих видів залежить від стратегічних цілей, галузевих особливостей, масштабів та інших умов функціонування бізнесу [2].

Сучасні підходи до інтеграції відповідальності ґрунтуються на принципах сталого розвитку, системному управлінні та цифрових технологіях. Інтегрована модель сталого розвитку використовує ESG-критерії для балансування прибутковості з соціально-екологічними цілями, залучаючи інвесторів і відповідаючи регуляторним вимогам. Системний підхід вбудовує відповідальність у бізнес-процеси через ERP-системи та міжфункціональні команди, забезпечуючи координацію та гнучкість у турбулентних умовах. Цифрова трансформація оптимізує управління відповідальністю за допомогою AI для прогнозування ризиків, блокчейну для прозорості ланцюгів постачання та IoT для моніторингу енерговитрат. Стейкхолдер-орієнтований підхід формує стратегії через діалог, використовуючи опитування та платформи зворотного зв'язку для врахування потреб клієнтів, працівників і громад. Гнучка модель застосовує ітеративні методи для тестування ініціатив, що дозволяє швидко адаптуватися до змін із мінімальними витратами [3].

Ефективна інтеграція видів відповідальності вимагає використання аналітичних інструментів для оцінки ризиків, сильного лідерства для координації зусиль і прозорої комунікації для зміцнення довіри. У нестабільних умовах бізнес, що використовує ефективну модель відповідальності, не лише забезпечує економічну стійкість, а й сприяє соціальній справедливості, екологічній стабільності та вирішенню глобальних викликів, відповідаючи вимогам сучасного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Відповідальна поведінка бізнесу: рекомендації. Укладачі: Зінченко А., Деркач Т., Саприкіна М. Київ: Видавництво «Юстон». 2017. 33 с.
2. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу: монографія. Під заг. ред. М.П. Буковинської. Київ: ЦП «Компринт». 2015. 297 с.
3. Corporate Social Responsibility. 1st edition. David Crowther & Güler Aras URL: https://my.uopeople.edu/pluginfile.php/57436/mod_book/chapter/121631/BUS5116.Crowther.Aras.CSR.pdf

ІНТЕГРАЦІЯ ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні умови господарювання вимагають від аграрних підприємств адаптації до нових реалій цифрової економіки. Одним із ключових напрямів модернізації є інтеграція діджитал-маркетингу у загальну систему управління, що дозволяє не лише підвищити ефективність збуту продукції, а й забезпечити більш гнучке прийняття управлінських рішень [1]. Діджитал-маркетинг передбачає низку заходів, спрямованих на просування товарів і послуг з використанням цифрових каналів: сайтів, соціальних мереж, мобільних застосунків, email-маркетингу, SEO, контекстної реклами, тощо [2].

У аграрному секторі digital-інструменти дозволяють:

- безпосередньо комунікувати з кінцевим споживачем;
- оптимізувати витрати на маркетингові кампанії;
- формувати репутацію підприємства у цифровому середовищі.

У 2020-2024 роках в аграрному секторі України та Європи спостерігається поступове впровадження цифрових інструментів маркетингу та управління. Проте темпи цифровізації в агросекторі істотно відрізняються залежно від країни, розміру підприємства та рівня доступу до інфраструктури. Згідно з аналітичним звітом AgriDigital Europe 2023, близько 38% агропідприємств ЄС використовують діджитал-маркетинг як частину своєї бізнес-стратегії [3]. У країнах Західної Європи цей показник сягає до 55%, тоді як у країнах Східної Європи – близько 28-35%.

За даними дослідження AgTech Ukraine, лише 21% українських аграрних підприємств впровадили діджитал-маркетинг у тій чи іншій формі [4]. Найбільш активними є середні фермерські господарства та агрохолдинги, орієнтовані на експорт. Основні цифрові канали, які використовують українські аграрії:

- Facebook / Instagram – 64% підприємств, що працюють із кінцевим споживачем, зазначили активність у соцмережах.
- Власні сайти з каталогами продукції – 37%
- Email-маркетинг (використання email-розсилок для клієнтів

та партнерів) – 29%

- Контекстна реклама Google Ads – 23%
- YouTube-канали з оглядами або рекомендаціями – 12%

Незважаючи на потенціал, існують такі бар'єри. Зокрема, низька цифрова грамотність персоналу, відсутність фахівців із digital-маркетингу у сільському регіоні, обмежене фінансування малих підприємств, недостатня кількість успішних кейсів та прикладів локального впровадження. Для порівняння: у роздрібній торгівлі та сфері послуг digital-маркетинг використовують близько 62% підприємств [5]. Це свідчить про значний потенціал для розвитку цифрових стратегій саме в аграрному секторі.

Діджитал-маркетинг є ключовим інструментом управління аграрним підприємством, оскільки забезпечує прямий доступ до споживача, швидкий зворотний зв'язок і аналітику попиту. Він сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень щодо збуту, цінової політики та позиціонування продукції на ринку. Завдяки цифровим каналам підприємство може ефективніше планувати виробництво, оптимізувати витрати та посилювати свою конкурентну позицію.

Інтеграція діджитал-маркетингу в систему управління аграрним підприємством відкриває нові можливості для підвищення ефективності бізнесу, оптимізації процесів, зміцнення позицій на ринку. Для українських аграріїв це — не лише тренд, а й конкурентна необхідність. В умовах діджиталізації сільського господарства стратегічне управління має включати цифрові інструменти як невід'ємну частину загальної моделі розвитку.

Список використаних джерел:

1. Chaffey D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice (8th ed.). Pearson Education. 2022. URL: <https://surl.li/edhgae> (дата звернення: 21.04.2025)
2. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Wiley. 2021. URL: <https://surl.li/jykguz> (дата звернення: 18.04.2025)
3. AgriDigital Europe Report 2023. URL: <https://surl.li/npswqx> (дата звернення: 21.04.2025)
4. AgTech Ukraine. Цифрові інструменти в агросекторі України, 2024. URL: <https://surl.li/zgnvqh> (дата звернення: 25.04.2025)
5. Статистичний збірник «Сільське господарство України 2023». Державна служба статистики України. URL: <https://surl.li/unbnea> (дата звернення: 25.04.2025)

Т.О. Меліхова, д.е.н., професор,
Ю.В. Панфілова, здобувач вищої освіти
Запорізький національний університет

ЗНАЧЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У сучасних умовах ведення бізнесу бухгалтерська звітність виконує ключову роль у забезпеченні прозорості та обґрунтованості інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Вона є основним джерелом фінансової інформації для усіх користувачів: як внутрішніх, так і зовнішніх.

Бухгалтерська звітність є системою взаємопов'язаних показників, які формуються на підставі даних бухгалтерського обліку та відображають фінансовий стан, результати діяльності й зміни в капіталі підприємства за звітний період.

Головні функції бухгалтерської звітності є: інформаційна, яка надає об'єктивні дані про діяльність підприємства; контрольна, що дозволяє перевірити дотримання законодавства та облікової політики; аналітична, яка є базою для оцінки ефективності та прийняття рішень.

Бухгалтерська звітність є невід'ємною складовою процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. На основі даних звітності проводиться аналіз фінансового стану, визначаються показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності. Результати аналізу дозволяють оцінити ефективність використання активів, зміни власного капіталу та зобов'язань, виявити проблемні аспекти та розробити заходи щодо їх усунення.

У сучасних умовах бухгалтерська звітність набуває особливого значення. Вона є не лише формальним документом, в якій узагальнюються дані бухгалтерського обліку, але й важливим інформаційним ресурсом, який є інструментом комунікації підприємства зі зовнішнім середовищем. Від якості та достовірності інформації, наведеної у звітності, залежить довіра до підприємства з боку інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, що безпосередньо впливає на перспективи його розвитку.

Нажаль, в умовах воєнного стану та постійного стресу, підвищених вимог до швидкості виконання поставлених завдань,

дуже часто при перевірки бухгалтерської звітності виявляють помилки як на початок, так і кінець періоду. Пропонуємо робити щомісячний та щоквартальний накопичуваний проміжний аналітичний управлінський звіт перед наданням її зовнішнім контрагентам. Це надасть можливість зменшити помилки у залишках на початок періоду, які перенесені з попереднього періоду, зробити попередній аналіз формування показників звітності, які накопичуються за 3, 6, 9 та 12 місяців (табл. 1).

Таблиця 1

Запропонований щоквартальний накопичувальний проміжний аналітичний управлінський звіт

Стаття (тис. грн.)	Код рядка фінансової звітності	01.01. 25	01.04. 25
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи	2280		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		
Інші операційні витрати	2180		
Інші витрати	2270		
Разом витрати	2285		
Фінансовий результат до оподаткування	2290		
Податок на прибуток	2300		
Єдиний податок			
Чистий прибуток/збиток:	2350		
Пасив (тис. грн.)	Код	01.01. 25	01.04. 25
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
емісійний дохід	1411		
накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495		

Контроль показників бухгалтерської звітності ведеться за кожним її елементом, а саме за кожним показником звітності на

початок та на кінець періоду. Також здійснюється контроль за фінансовим результатом підприємства та відображенням його в обліку та у фінансовій звітності.

Отже, правильне ведення обліку та своєчасне проведення контролю показників фінансової звітності дозволяє вчасно виявляти помилки, вносити виправлення для надання достовірної інформації та запобіганню штрафних санкцій з боку контролюючих органів. Бухгалтерська звітність є фундаментом для прийняття стратегічних та тактичних рішень у діяльності підприємства, тому вона повинна бути достовірною. Бухгалтерська звітність виконує не лише обліково-інформаційну функцію, а й є інструментом комунікації з контролюючими органами, контрагентами та інвесторами.

Н.С. Якімова, д.е.н., доцент,
Д.С. Гуцол, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Донецький національний університет імені Василя Стуса

КОРПОРАТИВНИЙ СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Зважаючи на стрімку зміну управлінських парадигм, підприємства, які нехтують соціальними аспектами своєї діяльності, ризикують втратити довіру як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів. Передусім це стосується формування позитивного соціального клімату у трудовому колективі, забезпечення прозорості внутрішньої комунікації, відповідальності перед громадами, а також дотримання принципів сталого розвитку. У цьому контексті корпоративний соціальний менеджмент (КСМ) виступає не лише інструментом гуманізації менеджменту, але й дієвим чинником конкурентоспроможності. Важливо підкреслити, що результативна реалізація КСМ неможлива без впровадження комплексних управлінських рішень, які охоплюють стратегічне планування соціальних ініціатив, моніторинг ефективності їх реалізації, а також адаптацію до зовнішніх змін. Це вимагає високого рівня інтеграції КСМ у загальну управлінську архітектуру підприємства, особливо у сферах HR-менеджменту, PR-стратегій, екологічного супроводу діяльності та внутрішньої політики етики.

Важливою передумовою розвитку КСМ у системі сучасного управління є посилення соціального виміру в стратегічному

плануванні підприємств. У контексті глобалізаційних викликів, зокрема зростання нестабільності на ринках праці, енергетичної невизначеності та інституційної фрагментації, саме соціальна відповідальність починає відігравати роль не лише репутаційного активу, а й інструменту забезпечення стійкості бізнес-моделі. Підприємства, що впроваджують механізми КСМ, демонструють вищий рівень адаптивності до зовнішніх загроз, а також здатність ефективно взаємодіяти з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами [1, 2]. З огляду на сучасні виклики, пов'язані з трансформацією ринку праці, цифровою нерівністю та зростанням попиту на соціально відповідальне ведення бізнесу, стає очевидним, що КСМ повинен опиратися на принципи стратегічної узгодженості, інституційної гнучкості та взаємодії з зацікавленими сторонами. Окрему роль відіграє впровадження ESG-підходів (екологічна, соціальна та управлінська відповідальність), які дозволяють інтегрувати соціальну складову в інвестиційну політику компаній [2]. На тлі інтеграційних процесів у світовій економіці підприємства в Україні також стикаються з необхідністю адаптації до стандартів, що визначаються міжнародними інституціями. Успішна адаптація передбачає не лише формальне запровадження соціальних політик, але й глибоке переосмислення ролі працівника як носія цінностей організації [3].

Управлінські механізми реалізації КСМ мають включати систему оцінки ефективності соціальних ініціатив, використання цифрових інструментів управління (інформаційних панелей, KPI з етичного лідерства, employee engagement-метрик тощо), а також розвиток партнерства із місцевими громадами, навчальними закладами, екологічними та благодійними організаціями. Особливої ваги в умовах кризових ситуацій набуває антикризовий соціальний менеджмент, який передбачає збереження робочих місць, підтримку ментального здоров'я працівників, а також реалізацію програм психологічної адаптації [3]. Сучасні дослідження вказують на те, що формування внутрішнього корпоративного середовища на засадах довіри, прозорості та залученості працівників позитивно корелює з продуктивністю організації та зменшенням витрат на кадрову плінність і рекрутингові процеси. У цьому контексті особливої ваги набуває побудова відкритої комунікаційної моделі, де менеджмент реагує на соціальні запити трудового колективу [4].

Показовими є кейси українських підприємств, які в умовах

воєнного стану та економічної турбулентності зуміли зберегти не лише бізнес-активність, але й посилили соціальну відповідальність. Наприклад, деякі ІТ-компанії переорієнтували корпоративну культуру на принципи психологічної підтримки, гнучкого графіка, залучення працівників до благодійних проєктів, а також підтримки родин мобілізованих працівників [5]. Однак повноцінне функціонування КСМ потребує чіткого стратегічного бачення з боку топ-менеджменту та вбудованості соціальних ініціатив у бізнес-процеси. Ефективними інструментами управління соціальними процесами є регулярний соціальний аудит, аналіз впливу реалізованих проєктів, інтеграція цілей сталого розвитку у ключові бізнес-стратегії компанії [6].

Таким чином, корпоративний соціальний менеджмент поступово перетворюється на невід’ємний елемент ефективної системи сучасного управління підприємством. Його стратегічне значення полягає в забезпеченні довготривалої стійкості, формуванні позитивного соціального іміджу та зміцненні внутрішнього організаційного середовища. Впровадження КСМ сприяє узгодженню бізнес-цілей із соціальними запитами, а також посиленню позицій підприємств у конкурентному середовищі. В українських реаліях корпоративна соціальна відповідальність повинна розглядатися як інструмент інтеграції у глобальний економічний простір, що потребує одночасно управлінської зрілості, нормативної підтримки та інноваційних підходів до реалізації.

Список використаних джерел:

1. Панкрухін А. П. Стратегічний менеджмент у соціальній сфері. К.: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
2. Давидюк Н. М. Корпоративна соціальна відповідальність у системі сталого розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 76. С. 45–50.
3. Кизим М. О., Шендрик В. І. Соціальна відповідальність підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 9. С. 55–59.
4. Костюк О. П. Управлінські підходи до формування корпоративної соціальної політики. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Дніпро: ДНУ, 2023. С. 102–105.
5. Бойко Л. О. Соціальні ініціативи українських ІТ-компаній під час війни: реалії та перспективи. *Інформаційне суспільство*. 2023. № 1(45). С. 18–24.
6. Мельник Л. Г., Кубатко О. В. Інноваційні підходи до управління сталим розвитком на підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 39–45.

МЕНЕДЖМЕНТ УСПІХУ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Менеджмент успіху як окрема управлінська парадигма формується на перетині стратегічного менеджменту, управління персоналом, організаційної культури та інноваційного розвитку. В українському науковому дискурсі це поняття досліджується переважно через призму результативного управління, стратегічного лідерства та досягнення конкурентних переваг.

Згідно з думкою О. А. Шевченко, менеджмент успіху можна трактувати як систему цілеспрямованого впливу на ключові елементи організації з метою забезпечення її стабільного розвитку та досягнення запланованих результатів [1].

Дослідниця [2] у своїх роботах акцентує увагу на важливості стратегічного мислення для досягнення успіху. Вона наголошує, що успішна організація – це та, яка здатна не лише реагувати на зовнішні виклики, але й проактивно формувати майбутнє, адаптуючи свої управлінські підходи до нових реалій. Менеджмент у цьому контексті постає як динамічний процес прийняття зважених рішень, що базуються на глибокому аналізі і далекоглядності [2].

Інший український дослідник [3], підкреслює, що менеджмент успіху передбачає інтеграцію ціннісного підходу – коли досягнення результатів не є самоціллю, а розглядається через призму довіри, етики та відповідальності. Він стверджує, що лише за таких умов організація може претендувати на сталий успіх [3].

Таким чином, в українському науковому середовищі менеджмент успіху визначається як багатокomпонентний підхід, що охоплює стратегічне планування, лідерство, корпоративну культуру, інновації, етичні норми та результативність управлінських рішень. Успішність вже не може вимірюватися лише фінансовими показниками – все більшої ваги набувають стратегічне бачення, корпоративна культура, людський капітал і здатність до інновацій. Саме системне дослідження цих елементів дозволяє глибше зрозуміти природу організаційної результативності та сформулювати ефективні управлінські рішення (табл.1).

Таким чином, аналіз ключових складових успіху організації

дозволяє зробити висновок, що для забезпечення сталого розвитку необхідна інтеграція стратегічного бачення, ефективного лідерства, сильної корпоративної культури та інвестицій в людський капітал. Важливість інновацій та цифровізації у підвищенні продуктивності та адаптивності організації, а також роль репутаційного капіталу і соціальної відповідальності підкреслюють необхідність системного підходу до управління.

Таблиця 1

Ключові детермінанти успіху організації

Складова успіху	Змістова характеристика	Управлінські наслідки
Стратегічне бачення	Орієнтація на довгострокові цілі, врахування змін зовнішнього середовища, гнучке стратегування	Підвищення здатності до адаптації, забезпечення конкурентних переваг
Лідерство	Вплив керівника на формування мотиваційного клімату, культивування відповідальності та ініціативності	Зростання залученості персоналу, формування новаторської організаційної культури
Корпоративна культура	Система норм, цінностей і моделей поведінки, що об'єднують працівників навколо місії та цілей організації	Зміцнення внутрішньої згуртованості, підвищення організаційної лояльності та ефективності комунікації
Людський капітал	Сукупність знань, навичок, досвіду, мотиваційних установок працівників, що створюють додану вартість	Підвищення інноваційної спроможності, конкурентоспроможності та гнучкості кадрового потенціалу
Інноваційність і цифровізація	Здатність організації впроваджувати технологічні новації, оптимізовувати бізнес-процеси	Підвищення продуктивності, покращення клієнтського досвіду, оперативність управлінських рішень
Соціальна відповідальність	Дотримання етичних принципів, участь у соціально значущих ініціативах, екологічна відповідальність	Підвищення легітимності бізнесу в очах суспільства, формування позитивного іміджу

Джерело: сформовано автором на основі [1-6]

Кожен з елементів успіху взаємопов'язаний, і їхня взаємодія визначає здатність організації досягати довгострокових результатів. Тому сучасні організації повинні створювати умови для гармонійного розвитку всіх цих складових, що забезпечить їм конкурентні переваги та стійкість у змінюваному бізнес-середовищі.

Отже, для досягнення стійкого успіху в умовах постійних змін, організації повинні розвивати синергію між усіма ключовими складовими успіху, створюючи інноваційне середовище та забезпечуючи здатність швидко адаптуватися до змін.

Взаємопов'язане застосування стратегічних, управлінських та

технологічних інновацій дозволяє не лише підтримувати стабільність, але й досягати нових рівнів ефективності й конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Кузнецова Н. Г. Стратегічне управління підприємством: сучасні парадигми : підручник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 312 с.
2. Афанасьєв В. І. Ціннісно-орієнтований менеджмент: теоретико-методологічний аспект : монографія. Одеса : ОНЕУ, 2019. 198 с.
3. Шевченко О. А. Менеджмент результативності: сучасні концепції та практики : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 248 с.
4. Мартиненко Т. В., Савченко Л. С., Бородіна Ю. О. Сучасні технології управління ефективністю підприємства : навч. посіб. Полтава : ПДАУ, 2022. 176 с.
5. Литвиненко С. В. Управління успіхом підприємства в умовах цифрової трансформації. *Економіка і організація управління*. 2023. № 1 (37). С. 22-31.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
Є.В. Боцула, І.О. Бархатов, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища підприємства змушені шукати нові джерела стратегічних переваг. Одним із найвагоміших факторів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності виступає людський капітал – сукупність знань, навичок, мотивації та творчого потенціалу працівників. Лідерство не лише забезпечує ефективне управління змінами, а й сприяє формуванню згуртованої корпоративної культури, яка підвищує адаптивність і конкурентоспроможність підприємства.

З позицій сучасної управлінської науки лідерство розглядається як один із визначальних чинників підвищення ефективності використання людського капіталу, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства [1]. Ефективні лідери здатні не лише формувати стратегічне бачення, а й мотивувати персонал до досягнення високих результатів, розкриваючи внутрішній потенціал працівників [2]. Управлінські компетенції керівника, зокрема емоційний інтелект, комунікативність, стратегічне мислення та адаптивність, є основою створення продуктивного робочого середовища [3].

Таблиця 1

Типи лідерства та їх вплив на конкурентоспроможність підприємства

Аспект	Трансформаційне лідерство	Командне лідерство
Сутність	Лідер надихає та мотивує працівників до досягнення високих результатів, розвиваючи їх особистісний потенціал і сприяючи інноваціям.	Лідер зосереджений на ефективній роботі команди, сприяє колективній роботі, підтримує співпрацю та синергію.
Основний фокус	Особистісний розвиток працівників, інноваційність, стратегічне мислення.	Спільні зусилля, злагоджена робота команди, взаємопідтримка.
Ключові риси лідера	Візіонер, здатний до змін, емоційно інтелігентний, орієнтований на розвиток індивідуальностей.	Координатор, комунікативний, здатний до делегування завдань, орієнтований на групові цілі.
Стратегічний підхід	Спрямований на довгострокові зміни, трансформацію організації через розвиток працівників.	Спрямований на досягнення короткострокових цілей через ефективну командну взаємодію.
Вплив на конкурентоспроможність	Підвищення здатності підприємства до інновацій, адаптації до змін, залучення та утримання талановитих працівників.	Підвищення продуктивності та ефективності роботи за рахунок згуртованості команди, зменшення внутрішніх конфліктів.
Підходи до мотивації	Відкриття внутрішнього потенціалу працівників, надання їм більшої автономії, мотивація через особисті досягнення та командні цілі.	Створення атмосфери довіри та підтримки, стимулювання командної взаємодії, зосередження на досягненні групових результатів.
Інструменти управління	Розвиток організаційної культури, створення можливостей для індивідуального росту, надихання через особистий приклад.	Чітке делегування обов'язків, забезпечення комунікації та співпраці між членами команди, використання колективних стратегій.

Завдяки лідерському стилю управління створюється атмосфера довіри, яка стимулює ініціативність і відповідальність персоналу [2]. Особливої актуальності набувають підходи трансформаційного лідерства, орієнтовані на розвиток особистісного потенціалу працівників [4]. Такий стиль керівництва дозволяє гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та водночас забезпечувати стабільний розвиток людських ресурсів [3]. Важливим є також розвиток командного лідерства, коли управлінські функції

делегується в межах високоефективних команд [1]. Участь працівників у прийнятті управлінських рішень підвищує їх залученість і відповідальність за результати діяльності [5]. Компетентний керівник діє як наставник, сприяючи професійному зростанню підлеглих через наставництво, коучинг і зворотний зв'язок [2].

В реаліях динамічного розвитку бізнесу та високої конкуренції підприємства повинні знаходити ефективні способи управління людським капіталом для забезпечення своєї конкурентоспроможності. Трансформаційне та командне лідерство є двома основними підходами, які можуть суттєво вплинути на результативність підприємства, але кожен з них має свої особливості та напрямки впливу (табл. 1).

Трансформаційне лідерство сприяє довгостроковій конкурентоспроможності підприємства завдяки інноваційному підходу, розвитку лідерських якостей співробітників і стратегічному мисленню. Командне лідерство, в свою чергу, впливає на конкурентоспроможність підприємства через покращення внутрішньої ефективності роботи команди.

Отже, лідерство є визначальним чинником формування конкурентоспроможності підприємства. Різні стилі лідерства забезпечують як стратегічний розвиток, так і ефективність поточних процесів. Інтеграція трансформаційного та командного підходів посилює адаптивність і стійкість організації в динамічному ринковому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Беленький П. Ю. Лідерство та управлінські компетенції: сучасні підходи. Київ: КНЕУ, 2021.
2. Yukl G. *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education, 2013.
3. Boyatzis R. E. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*. 2008. №27(1), С. 5–12.
4. Bass B. M., Riggio R. E. *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press. 2006.
5. Савченко Т. Н. Формування кадрового потенціалу в умовах трансформації ринку праці. *Економіка і управління*. 2020. № 2, С. 44–49.

В.А. Власенко, к.е.н., доцент,
В.М. Северін, здобувач вищої освіти
Полтавський університет економіки і торгівлі

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ВІДНОВЛЕННЯ

У ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, чинники якого справляють на нього значний вплив. Аналіз і особливо прогнозування конкурентного середовища є достатньо трудомісткими складовими процесу розробки стратегії на кожному підприємстві.

Метою дослідження є обґрунтування ролі та особливостей застосування методів аналізу конкурентного середовища підприємства в умовах економічного відродження.

Функціонування суб'єктів ринкових відносин в умовах правового режиму воєнного часу та існування жорсткої конкуренції на галузевих ринках збуту призводить до необхідності становлення економіки відновлення.

Необхідно наголосити на тому, що подальший розвиток бізнес-середовища в Україні неможливий без урахування чинника конкуренції за обмежені ресурси різних типів. Саме конкуренція може стати дієвим імпульсом економічного відродження та розбудови основних секторів національної економіки у повоєнний період.

У тлумачних словниках поняття «конкуренція» описується дещо узагальнено як «змагання на ринку», а переважна більшість економістів визначають дану категорію як «боротьбу (змагання, суперництво) суб'єктів ринку за досягнення своїх цілей...» [2, с. 48].

З іншого боку, в останній час значно підвищилася роль аналізу конкурентного середовища суб'єктів господарської діяльності, що виступає фундаментальним методом наукового дослідження. Незалежно від організаційно-правової форми, розміру, спеціалізації та галузевої приналежності суб'єктів бізнесу фахівці кожного підприємства зобов'язані використовувати у своїй роботі сукупність методів аналізу конкурентного середовища.

Українські науковці І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата та О. М. Шершенюк стверджують, що «під аналізом діяльності конкурентів розуміється постійно діюча система контролю й аналізу

підприємств-конкурентів, метою яких є визначення їх позицій, виявлення сильних і слабких сторін їх діяльності, оцінка власних можливостей і на цій основі – розробка стратегії й тактики конкурентної поведінки на ринку» [1, с. 89].

На думку вченого І. В. Тараненко, інтегративний підхід зумовлений дихотомічною природою конкуренції, його запровадження «...містить значний науково-дослідний потенціал з точки зору глибокого вивчення конкуренції як рушійної сили розвитку суспільства, дослідження співвідношення суперництва та співробітництва в сучасній системі конкурентних відносин, у тому числі на міжнародному (глобальному) рівні» [3, с. 195-196].

У господарській практиці сьогодні використовується безліч різноманітних моделей та методів аналізу конкурентного середовища, серед яких найвідомішими є SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, метод аналізу GAP, метод LOTS, метод PIMS, модель аналізу «Мак-Кінзі» та модель п'яти сил конкуренції М. Портера. Кожен із цих методів має специфічні особливості застосування та дає змогу оцінити позицію підприємства на ринку, визначити його конкурентні переваги та ризики. Проте, для їх практичного використання потрібні аналізи великих даних, штучний інтелект та цифрові платформи, що виконують моніторинг ринку.

Автори переконані, що до ключових особливостей застосування методів аналізу конкурентного середовища підприємства у стратегічній перспективі належать:

1. Кожен із методів визначає напрями реалізації альтернативних варіантів управлінських рішень.

2. Ефективність процесу управління забезпечується умілим поєднанням між собою різноманітних методів аналізу, тобто створенням цілісної системи методів аналізу конкурентного середовища підприємства.

3. Використання методів аналізу конкурентного середовища дозволяє адаптувати існуючі стратегії підприємства до зміни складових як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

4. Перелік методів аналізу не є вичерпним, а повинен бути доповненим більш сучасними методичними підходами.

5. Необхідна наявність підготовлених і кваліфікованих фахівців, спроможних застосовувати кожен із методів аналізу залежно від потреб управлінського чи виробничого процесу.

Значний вплив на конкуренцію між підприємствами здійснили

глобалізація та інтернаціоналізація бізнесу, новітні технології та цифровізація основних бізнес-процесів. Ці чинники призвели до переходу до нової економіки. У цьому контексті формування ефективної системи методів аналізу конкурентного середовища підприємства в умовах нової економіки є ключовим завданням стратегічного планування, що вимагає адаптації підприємств до розвитку та впровадження нових технологій та інновацій.

Зрештою, завдяки успішному поєднанню сукупності методів аналізу конкурентів із одночасним забезпеченням умов фінансової стабільності роботи підприємств сфери бізнесу їх топ-менеджери зможуть забезпечити реалізацію перспективних конкурентних стратегій. Поряд із цим, подальший економічний розвиток суб'єктів господарювання в умовах економічного відродження та розбудови національної економіки потребує застосування комплексного підходу до формування системи методів аналізу конкурентного середовища.

Таким чином, підприємства, що застосовують комплексні системи аналізу для виявлення конкурентів на ринку та поєднують традиційні і сучасні підходи, зможуть успішно функціонувати на ринках збуту в умовах нової економіки.

Список використаних джерел:

1. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник. Харків : ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
2. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : «Економічна думка», 2006. 390 с.
3. Тараненко І. В. Формування інноваційної парадигми теорії конкуренції у сучасних глобалізаційних умовах. *Науковий вісник ЧДІЕУ : зб. наук. праць. Серія І. Економіка*. 2011. № 1 (9). С. 194–203.

В.А. Власенко, к.е.н., доцент,
Д.М. Штепа, здобувач вищої освіти
Полтавський університет економіки і торгівлі

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасні потреби ринку висувають особливі вимоги до ефективного управління, що залежить як від особистих зусиль керівника, так і від роботи всього трудового колективу. Якщо керівник відповідає за підприємство, він не може ефективно керувати, виконуючи при цьому роботу за усіх співробітників.

Керівнику також важко самостійно вирішувати всі управлінські проблеми, оскільки їх існує багато, вони різноманітні та специфічні, а його знання, досвід і час – обмежені. Тому, залишаючи за собою стратегічне планування, контроль та загальне керівництво, він передає вирішення окремих завдань, права і відповідальність своїм підлеглим, які мають відповідні знання та бажання брати участь у процесі управління.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад формування системи делегування повноважень на підприємстві у трансформаційних умовах.

Під делегуванням повноважень зазвичай розуміють процес передачі керівником прав та обов'язків підлеглим, що має на меті спонукати останніх брати на себе відповідальність та результативно виконувати поставлені завдання на відповідному рівні організаційної структури управління підприємством.

З точки зору практики управління, делегування – це процес тимчасового передавання обов'язків та справ іншим особам за умови їхнього виконання та повної відповідальності за наслідки виконання. Розуміння сутності поняття «повноваження» є основою для ефективного делегування. Повноваження – це «надані органу (посадовцю) права та обов'язки, а також відповідальність за наслідки власних рішень» [2, с. 124-125].

Загалом, термін «повноваження» означає право, що надається особі для виконання певних функціональних обов'язків. Організація взаємодії та повноважень базується на відносинах повноважень, що з'єднують вищі рівні управління з нижчими та забезпечують можливість розподілу та координації завдань. Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань. Розрізняють такі види повноважень: лінійні (передаються безпосередньо підлеглому та далі його підлеглим; делегування лінійних повноважень формує ієрархію рівнів управління підприємством; надають офіційну владу) та функціональні (штабні), що делегуються менеджером вищого рівня управління, який керує певною функцією менеджменту, менеджеру нижчого рівня управління, який керує аналогічною функцією [4, с. 67-68].

Інструментом, за допомогою якого керівництво вибудовує взаємини між рівнями повноважень, є делегування. Делегування

тісно переплітається з такими категоріями, як «повноваження» та «відповідальність». Делегування – це передавання завдань і повноважень особі, котра бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування повноважень полягає у передачі керівником окремим підлеглим частини відповідних повноважень та функціональної відповідальності, котрі стосуються виконання тих чи інших завдань. Менеджер дає право безпосередньо підлеглим йому особам самостійно здійснювати певні дії або приймати відповідні рішення [3, с. 62]. Тобто, делегування повноважень неодмінно включає не тільки передачу завдань іншим, але й безумовні права на їх виконання та неминучу відповідальність за наслідки такої роботи.

З іншого боку, відповідальність визначає множину зобов'язань та їх розподіл між керівником і підлеглим. При делегуванні відповідальність не переходить повністю на підлеглого, а значною мірою залишається на керівнику [1].

Необхідно наголосити на тому, що процес делегування повноважень на підприємстві є одним із напрямів організаційної діяльності, спрямованої на досягнення управлінських цілей та реалізації функціональних обов'язків виконавців робіт.

На думку авторів, у процесі формування ефективної системи делегування повноважень на підприємстві необхідно:

1. Визначити детальний перелік функціональних завдань та обов'язків кожного співробітника структурного підрозділу підприємства.

2. Наділити владними повноваженнями співробітників для якісного виконання своїх посадових обов'язків.

3. Закріпити міру відповідальності підлеглих за успішне виконання поставлених завдань та функціональних обов'язків.

4. Дотримуватися ключових етапів делегування: підготовки та планування робіт; здійснення комунікації та передавання завдань виконавцям; моніторингу та підтримки виконання завдань; оцінки результатів виконання робіт.

Отже, можна зробити висновок, що делегування повноважень – це допомога як керівнику, так і підлеглому, що певним чином забезпечує стабільність роботи підприємства. Завдяки цьому менеджер отримує можливість покращити навички спілкування, контролю та керівництва, внаслідок чого зростає мотивація та розвиваються лідерські якості. Таким чином, варто констатувати, що

делегування – це не просто процес, а спосіб полегшення виробництва та підвищення ефективності роботи як персоналу, так і підприємства в цілому.

Список використаних джерел:

1. Голобородько Г. Я. Делегування повноважень як інструмент інноваційного розвитку організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4480/4419>. (дата звернення: 12.04.2025).
2. Менеджмент : навч. посібник для здобувачів вищої освіти. Вид. 2-ге переробл. і допов. / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустова. Львів : Вид-во «Новий Світ – 2000», 2024. 356 с.
3. Олійник Н. Ю. Делегування повноважень як передумова підвищення ефективності роботи персоналу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. № 1 (81). С. 60–64. URL : http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_81_2021_ukr/10.pdf . (дата звернення: 11.04.2025).
4. Основи менеджменту : конспект лекцій : навч. посібник для студ. спец. 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Уклад.: Т. В. Лазоренко, С. О. Пермінова. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 166 с.

Н.В. Волкова, к.е.н., доцент,
В.С. Кіп'ятков, здобувачі вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет

ІНТЕГРАЦІЯ HR-АНАЛІТИКИ В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку глобального бізнесу, цифровізації та трансформації ринку праці питання ефективного управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення. Під впливом стрімких змін у технологічному середовищі, зростаючої конкуренції, нестабільності ринків і трансформації моделей зайнятості підприємства змушені переглядати підходи до управління персоналом. Традиційні методи – інтуїтивне прийняття рішень, шаблонні стратегії мотивації чи обмежене використання статистичних інструментів – більше не відповідають сучасним викликам. На перший план виходять нові, більш гнучкі та адаптивні технологічні підходи, серед яких особливе місце посідає HR-аналітика.

Цей інструмент поступово стає ключовим у формуванні довгострокової конкурентоспроможності підприємств, забезпечуючи якісно новий рівень управління персоналом.

Поєднуючи методи аналізу великих даних, штучний інтелект, машинне навчання та прогнозу аналітику, вона дозволяє виявляти закономірності поведінки працівників, оцінювати ефективність політик, а також оптимізувати процеси підбору, адаптації та утримання кадрів.

HR-аналітика – це не лише набір технічних засобів для збору, візуалізації та аналізу інформації про працівників, а повноцінна система управлінських рішень, що інтегрує людський капітал у стратегічне планування. Її функціональність виходить за межі традиційної кадрової статистики, охоплюючи стратегічне прогнозування, аналіз зв'язку між продуктивністю праці та організаційною структурою, управління ризиками й планування потреб у компетенціях. У центрі уваги – зростання ролі даних як джерела управлінської цінності. Як зазначають Шаульська Л. В. та Кримова М. О., у новій економіці HR-аналітика перетворюється на інструмент гнучкого управління, здатного адаптувати підприємство до нестабільного зовнішнього середовища, зберігаючи його стратегічну сталість [1]. Це особливо актуально в умовах стрімкої цифровізації, загострення глобальної конкуренції та динамічних змін у структурі зайнятості. Завдяки ухваленню рішень на основі даних, формуються стратегії, що відповідають актуальним викликам і майбутнім потребам бізнесу.

Сучасна HR-аналітика охоплює як базові рівні (описову та діагностичну аналітику), так і розширені – прогнозу та прескриптивну. Це дозволяє підприємствам не лише оцінювати минулі результати, а й формувати обґрунтовані прогнози та рекомендації на майбутнє. Наприклад, аналіз причин звільнення, рівня залученості працівників або результатів оцінювання ефективності допомагає виявляти слабкі місця в корпоративній культурі чи системі управління.

У контексті стратегічного управління HR-аналітика виступає мостом між тактичними кадровими процесами та загальними бізнес-цілями. Вона забезпечує зв'язок між людським капіталом і економічними результатами, сприяє ефективнішому плануванню, зростанню продуктивності праці та підвищенню лояльності персоналу. Як свідчить дослідження О. О. Чернушкіної та інш., побудова стратегічного HR-інжинірингу неможлива без аналітичних підходів, які дають змогу створювати гнучкі моделі адаптації персоналу до змін бізнес-середовища, зокрема в умовах

цифрової трансформації [2]. У такому контексті аналітика не лише забезпечує оперативне реагування на зовнішні виклики, а й сприяє формуванню проактивної кадрової стратегії, що базується на глибокому аналізі як внутрішніх, так і зовнішніх даних. Вона також дозволяє інтегрувати цифрові інструменти в процеси рекрутингу, адаптації, навчання та оцінювання персоналу.

Однак на практиці впровадження HR-аналітики супроводжується низкою викликів. Серед основних: низький рівень аналітичної культури серед HR-фахівців, недостатня інтеграція інформаційних систем, відсутність єдиних стандартів збору та обробки даних, а також слабка підтримка з боку вищого керівництва. Часто її сприймають як допоміжну функцію, а не як стратегічний компонент системи управління. Додатковим бар'єром є фрагментованість даних: інформація про персонал зберігається в ізольованих системах, що ускладнює створення повної картини. У цьому контексті важливим чинником виступає цифрова трансформація HR-процесів, зокрема впровадження єдиних платформ для управління персоналом, а також автоматизованих систем оцінювання й прогнозування.

Незважаючи на ці труднощі, переваги використання HR-аналітики значно переважають потенційні ризики. Вона дозволяє компаніям швидше адаптуватися до змін, формувати інноваційне середовище, оптимізувати витрати, зменшувати вплив людського чинника на управлінські рішення та підвищувати загальну ефективність підприємства. В умовах підвищеної турбулентності українського бізнес-середовища аналітичні підходи стають важливим інструментом збереження конкурентоспроможності та реалізації довгострокових стратегічних цілей. Як підкреслює О.В. Грідін [3], HR-аналітика в системі управління персоналом сучасного підприємства є не лише прикладним інструментом, а й концептуальною основою трансформації підходів до управління людьми в цифрову епоху. Такий підхід сприяє інтеграції кадрової стратегії з загальною бізнес-стратегією, що є ключовим чинником конкурентоспроможності сучасних компаній.

Отже, HR-аналітика вже сьогодні стає основою нової парадигми стратегічного управління персоналом, де кожне управлінське рішення підкріплене даними, а людський капітал розглядається як ключовий фактор створення вартості. Підприємства, що першими впроваджують такі підходи, отримують не лише аналітичну

перевагу, а й стратегічну стійкість у кризових умовах.

Список використаних джерел:

1. Шаульська Л.В., Кримова М.О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. *Запоріжжя : ТДАТУ імені Д. Моторного*, 2020. Вип. 1(41). С. 20–26.
2. Чернушкіна О.О. та ін. Побудова системи стратегічного HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Development Service Industry Management*, 2023, № 4, С. 187–200.
3. Грідін О.В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>

Л.С. Громко, к.е.н., доцент
Волинський національний університет імені Лесі Українки

ESG-СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Сьогодні інтеграція ESG-принципів (екологія, соціальна відповідальність, управління) стає критичною для готельно-ресторанної галузі, яка стикається зі зростанням вимог споживачів, законодавчими обмеженнями та конкуренцією за «зелені» інвестиції. Актуальність теми підкреслюється глобальними трендами: за даними Всесвітньої ради з подорожей та туризму WTTC (*World Travel & Tourism Council*), 78% туристів віддають перевагу бізнесам з етичними практиками, а 60% готелів в ЄС до 2030 року мають досягти угоди щодо нульових викидів CO₂. Для галузі, де ресурси (енергія, вода, продукти) становлять до 40% витрат, ESG-стратегії перетворюються на інструмент ефективності та стійкості.

Дослідженням ESG-стратегій у контексті готельно-ресторанного бізнесу присвячені праці провідних науковців. Х. Сігала доводить, що цифрові технології (наприклад, Big Data) допомагають оптимізувати використання ресурсів, зменшуючи екологічний слід. П. Джонс акцентує на економічних перевагах переходу на відновлювану енергію, тоді як М. Фонт аналізує зв'язок між соціальними ініціативами (наприклад, підтримка місцевих виробників) та лояльністю клієнтів. Р. Двайвер вказує на важливість інклюзивного управління для формування довіри в командах.

Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) – це система критеріїв оцінки впливу бізнесу на довкілля (*екологія*), соціальну

сферу (взаємини з працівниками, споживачами, громадами) та якість корпоративного управління (прозорість, етика, боротьба з корупцією). Вона трансформується з добровільної ініціативи в обов'язковий стандарт: за прогнозами WTTC, до 2025 року 90% інвесторів будуть вимагати ESG-звітність від готельних мереж. Для галузі, де репутація та довіра є ключовими активами, інтеграція ESG стає умовою виживання.

Екологічний аспект (Е) передбачає зменшення негативного впливу на довкілля. Наприклад, мережа Marriott знизила викиди CO₂ на 30% через перехід на сонячну енергію, що за 4 роки окупило витрати завдяки енергозаощадженням. Проте малі підприємства стикаються з високою вартістю сертифікацій (наприклад, Green Key), хоча їх наявність збільшує завантаженість номерів на 20% [5].

Щодо українських готелів, то екологічний аспект, також поступово впроваджується в їх діяльність. Це і використання LED-освітлення, сучасних систем опалення та кондиціонування, встановлення датчиків руху для зниження витрат енергії. Деякі готелі встановлюють сонячні панелі, особливо в курортних регіонах (наприклад Карпати, Одеса).

Соціальна складова (S) охоплює справедливі умови праці та взаємодію з суспільством. Accor Hotels впровадили програму перерозподілу їжі з ресторанів у благодійні організації, що покращило їхній імідж і залучило нових клієнтів [1]. Однак інвестиції в тренінги з інклюзивності або підтримку місцевих спільнот часто ускладнюються браком фінансування, хоча дослідження McKinsey підтверджують: різноманітні команди підвищують продуктивність на 35% [5].

Соціальна складова ESG у готельному бізнесі України охоплює роботу з персоналом, взаємодію з місцевими громадами, дотримання прав споживачів та інклюзивність. Незважаючи на виклики війни та економічної нестабільності, українські готелі поступово впроваджують соціальні ініціативи.

Деякі мережі (наприклад, Premier Hotel) запровадили прозорі системи оплати праці, медичне страхування та програми підтримки працівників у разі кризових ситуацій (наприклад, під час війни). Готель «Дніпро» (Київ) закуповує продукти у фермерів Київської області, а Kozatsky Hotel (Львів) співпрацює з місцевими ремісниками для створення сувенірної продукції, тим самим підтримують місцевих виробників.

Управлінський аспект (G) вимагає прозорості та етики. Hyatt Hotels запровадили платформу для моніторингу ESG-показників у реальному часі, що зменшило корупційні ризики [2]. Контроль ланцюгів поставок (наприклад, використання локальних продуктів у ресторанах Farm-to-Table) не лише зменшує вуглецевий слід, а й забезпечує підтримку малого бізнесу, що покращує репутацію [4].

Управлінська складова ESG (Governance) в українських готелях охоплює етичні стандарти, прозорість прийняття рішень, боротьбу з корупцією, ефективну комунікацію зі стейкхолдерами та відповідність міжнародним нормам.

ESG-стратегії для готельно-ресторанної галузі – це інвестиції в стійкість, а не витрати. Подолання бар'єрів (брак фінансування, знань) можливе через державні програми, AI-аналітику та партнерство з НУО. Наприклад, використання штучного інтелекту для оптимізації енерговитрат дозволяє знизити витрати на 20% [3]. Майбутнє галузі залежить від здатності поєднувати прибутковість з соціально-екологічною відповідальністю, де кожен елемент ESG стає ланкою в ланцюжку доданої вартості.

Список використаних джерел:

1. Font X. Sustainability in Tourism and Hospitality: The Role of ESG. URL: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758700> (дата звернення: 08.05.2025).
2. Jones P., Comfort D. The ESG Imperative in Hospitality. URL: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1423> (дата звернення: 08.05.2025).
3. Sigala M. Digital Transformation for ESG in Tourism. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100948> (дата звернення: 08.05.2025).
4. Dwyer R. Social Responsibility in Hospitality: A Global Perspective. URL: <https://www.routledge.com/Social-Responsibility-in-Hospitality-A-Global-Perspective/Dwyer/p/book/9780367140114> (дата звернення: 08.05.2025).
5. World Travel & Tourism Council (WTTC). URL: <https://wtcc.org/research/insights/esg-trends-in-hospitality> (дата звернення: 08.05.2025).

Н.О. Держак, к.е.н., доцент,
О.А. Курілко, здобувач вищої освіти
Державний податковий університет

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙ У ДОСЛІДЖЕННЯХ САЙЄРТА, МАРЧА ТА САЙМОНА ДЛЯ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасному світі організації стикаються з невизначеністю, складністю та швидкими технологічними змінами (VUCA-середовище). Таке становище потребує проведення аналізу змін та

переосмислення сучасних теорій організацій, які зазнали глибокої трансформації під впливом концепцій Річарда Сайерта, Джеймса Марча та Герберта Саймона. Вказані вчені досліджували концепції обмеженої раціональності та поведінкової теорії підприємств, які можуть бути застосовані до організацій, що функціонують у цифровому середовищі, де ключову роль відіграють технології штучного інтелекту, розподілені команди та швидкі ринкові зміни [3, стор. 4-6]. Вищезазначені теорії залишаються актуальними, але потребують адаптації до нових реалій, таких як автоматизація прийняття рішень та глобалізація, оскільки вона пропонує нові підходи до управління, що поєднують перевірені теорії з сучасними практиками.

Найбільш цікавою, на наш погляд, є модель «гібридної раціональності», яка поєднує обмежену раціональність людини з ІІІ-аналітикою. У цій моделі алгоритми пропонують оптимальні альтернативи, а людина обирає «достатньо хорошу» з урахуванням етичних чи стратегічних факторів. Гібридний підхід, який інтегрує формальні протоколи з гнучкими методологіями (наприклад, *scrum* чи *kanban*). Нова модель «адаптивних рутин» дозволяє організаціям зберігати стабільність та швидко реагувати на зміни.

«Модель технологічно-людського навчання», де колективне навчання поєднується з машинним навчанням. У цій моделі ІІІ аналізує данні та пропонує алгоритми, а люди коригують їх на основі досвіду, створюючи синергію між технологіями та людським фактором [2].

Сучасні жорсткі процедури забезпечують стабільність, але можуть стримувати інновації в динамічних середовищах, таких як технологічні компанії чи віддалені команди. У сучасних agile-організаціях, де гнучкість є пріоритетом, традиційні протоколи часто замінюються адаптивними практиками, що суперечать ідеям Марча та Сайерта. Організація розглядається як система, що агрегує індивідуальні знання й адаптується через зворотний зв'язок. Ключова роль приділяється створенню бази даних процедур, оцінці результативності стратегій та їх перекодуванню в нові алгоритми дій.

Разом з тим, без інтеграції з ІІІ чи автоматизацією, теорія може недооцінювати швидкість сучасних інформаційних потоків.

Сучасний контекст: у компаніях таких, як Google чи Amazon, колективне навчання підтримується технологіями: бази даних

(наприклад, Confluence) і ШІ-аналітика, допомагають агрегувати знання та оптимізувати стратегії в реальному часі. В табл. 1 надано порівняльну характеристику концепцій.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика концепцій

Вчений	Ключова концепція	Опис внеску	Основні ідеї
Г. Саймон	Обмежена раціональність (satisficing)	Розвинув концепцію обмеженої раціональності, де рішення приймаються не для максимізації, а для досягнення «достатньо доброго» результату. Модель включає три етапи: розпізнавання проблеми, пошук альтернатив, вибір першої задовільної опції.	Люди обмежені в обробці інформації; рішення базуються на принципі «достатньо добре»; формула: $\text{Choice} = \arg \min_i \text{ за умовою } U(A_i) \geq T$.
Р. Сайерт	Поведінкова теорія організації	Спільно з Марчем розробив теорію, яка пояснює поведінку організацій через внутрішні процедури, рутини та стандарти, що формуються на основі колективного досвіду.	Організації діють через нормалізовані правила; рішення є результатом компромісів між підрозділами; рутини підвищують ефективність у стабільних умовах.
Дж. Марч	Процедури, організаційне навчання	Акцентував на ролі процедур, рутин і колективного навчання в організаціях. Ввів ідею адаптації через зворотний зв'язок і перекодування знань у нові алгоритми.	Організації вчаться через досвід і адаптуються; процедури можуть стримувати інновації в динамічних умовах; зворотний зв'язок сприяє швидкій адаптації.

Таким чином, внесок цих вчених не тільки не втратив актуальності, а й став основою для гнучких, самообучуваних і адаптивних структур, що відповідають викликам VUCA-середовища.

Список використаних джерел:

1. Cyert R.M. & March J.G. Procedures, Patterns, and Organisational Routines. Originally published as a chapter in Handbook of Organization, Rand McNally,

Chicago, 1965, pp. 45–48. - Internet Archive (1965 Rand McNally ed.): <https://archive.org/details/handbookoforgani0000marc>

2. [https:// wezom.com.ua>blog](https://wezom.com.ua>blog).

3. Чабанна М.В. Вплив ідей Г. Саймона на становлення теорії прийняття політичних рішень, 2010.

О.В. Жилякова, к.е.н., доцент
Державний біотехнологічний університет

УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ ЗАКОНОДАВЧИХ ЗМІН

Протягом останніх років український фінансовий сектор зазнає глибоких структурних реформ, спрямованих на зміцнення його стійкості, прозорості та відповідності міжнародним стандартам. Особливої уваги в цьому контексті заслуговує страховий ринок, що відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності та захисту інтересів громадян. Прийняття нової редакції Закону України «Про страхування» у 2021 році, стало визначальним етапом у реформуванні страхового ринку. Цей документ базується на принципах Директиви ЄС Solvency II, яка запроваджує ризик-орієнтовані підходи до регулювання, нагляду за страховиками.

Зміни регуляторного середовища створюють як нові можливості, так і виклики для страхового сектору, що зумовлює необхідність адаптації учасників ринку до нових умов [1].

Страховик згідно вимог законодавства зобов'язаний мати ефективну систему управління, організовану з урахуванням розміру, особливостей діяльності страховика, його плану діяльності, характеру та обсягів страхових послуг, які він надає, профілю ризику, значимості страховика та діяльності фінансової групи, до якої він входить [2].

Таким чином, система управління страховою компанією повинна забезпечувати: прозорість організаційної структури з чітким розподілом обов'язків та повноважень органів управління та контролю; ефективність системи внутрішнього контролю, у тому числі у разі передачі таких функцій на аутсорсинг; належний рівень системи стримувань та противаг; колективну придатність колегіальних органів управління страховика; відповідність керівників страховика та інших осіб, визначених цим Законом, кваліфікаційним вимогам; високий рівень корпоративної культури.

Порівняння основних показників українського страхового ринку у 2024 році з довоєнним 2021 роком продемонструвало зниження загальної кількості страховиків з 169 до 75 (- 55%). Таке значне скорочення гравців страхового ринку вказує на результат економічної нестабільності, вихід слабших страховиків з ринку через фінансові труднощі, жорстку конкуренцію, неможливості виконання законодавчих вимог.

В рамках євроінтеграційного процесу для виконання вимог сучасного законодавства перед страховиками постали наступні завдання, пов'язані з кардинальними змінами у системі управління: корегування існуючої організаційної структури з метою організаційного та функціонального відокремлення підрозділів з управління ризиками, контролю за дотриманням норм (комплаєнс) та внутрішнього аудиту від інших підрозділів, формування органів управління у відповідності до вимог законодавства, забезпечення відповідності кадрів (головних ризик-менеджера, комплаєнс-менеджера, внутрішнього аудитора, відповідального актуарія) кваліфікаційним та іншим вимогам, установленим нормативно-правовими актами Регулятора.

Таким чином, законодавчі зміни створюють умови для зміцнення довіри до страхового ринку, посилення його прозорості, стійкості та захисту прав споживачів. Водночас ефективна реалізація норм закону потребує злагодженої співпраці між державою, регулятором та учасниками ринку. Подальше дослідження має бути зосереджене на моніторингу впроваджених змін, виявленні найкращих практик адаптації регуляторного середовища до реальних умов функціонування страхового бізнесу, науково-методичному обґрунтуванню методології формування стратегії розвитку страховика та управління страховою компанією.

Список використаних джерел:

1. Метеленко Н.Г., Сіліна І.В., Жовнір-Василенко К.В. Адаптація страхового ринку України до глобальних викликів та євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. №7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-50>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5516/5454>
2. Закон України «Про страхування» в редакції від 18.11.2021 №1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20>

С.М. Марчишинець, к.е.н., завідувач відділу
економічних досліджень,

В.Б. Костюк, заступник завідувача
відділу економічних досліджень,
Полтавський НДЕКЦ МВС

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИКОЮ ЗАЛУЧЕННЯ ПОЗИЧКОВОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

В сучасних умовах господарювання та зокрема економічної боротьби за кращі ресурсні та товарні ринки, кожне підприємство, яке прагне успішно здійснювати свою діяльність повинно першочергово забезпечувати ефективне управління фінансовими ресурсами. Процес формування й використання фінансових ресурсів на сучасному підприємстві, являє собою сукупність дій які спрямовані на постійне, безперервне створення грошових цільових фондів з подальшим їх використанням на забезпечення операційної та інвестиційної діяльності [1].

В свою чергу всі фінансові ресурси об'єктивно можна поділити на власні та запозичені (кредитні). Тому вся політика управління фінансовими ресурсами зводиться до пошуку оптимального співвідношення між позичковим та власним капіталом у відповідності до потреб виробничої, господарської діяльності підприємства. Адже порушення балансу між даними видами фінансових ресурсів, в кінцевому результаті, призводить до низької фінансової стійкості та автономії підприємства, з однієї сторони, та зростання кредиторської заборгованості з іншої [1].

Україна на жаль відноситься до тих країн де переважають тенденції за яких суб'єкти підприємницької діяльності все більше користуються позиковими коштами сплачуючи за них високі відсотки, втрачаючи можливість використання цих фінансових ресурсів на розвиток своєї діяльності. Виникає постійна необхідність контролювати і наналежному рівні утримувати рівень своєї платоспроможності та ліквідності, який залежить в першу чергу від реалізації на підприємстві ефективної політики управління структурою активів [1, 2]. Забезпечувати належний контроль за своєю виробничою діяльністю, орієнтованою на підвищення рівня рентабельності. Адже дані показники формуючи імідж підприємства на ринку ресурсів визначають впершу чергу його

рівень інвестиційної привабливості та кредитоспроможності.

Об'єднуючи всі дослідження сучасних науковців можна надати наступне визначення «кредитоспроможності»: яке являє собою здатість підприємства на вигідних умовах (тривалий термін використання кредитних ресурсів, низька відсоткова ставка по кредиту, максимально допустима сума залученого кредиту) залучити кредитні ресурси у відповідності до господарських потреб, з подальшим обслуговуванням даного боргу у визначені терміни, що залежить від наявності активів у ліквідній форм. Даний показник формується в результаті економічної діяльності підприємства та показує, як ефективно здійснюється управління власними фінансовими ресурсами та раціонально поєднується використання власних і позикових коштів, що спрямовані на формування рентабельності власного капіталу. Дану ефективність характеризує показник – фінансового лівериджу. Тому кредитоспроможність є зовнішнім проявом і відображенням якісного фінансового стану підприємства.

До основних чинників, які впливають на ефективність політики залучення позичкового капіталу можна віднести: інфляційні процеси, недосконале нормативно-правове регулювання діяльності, нестабільний політичний та економічний стан в країні, державна грошово-кредитна політика, структура оборотних та необоротних активів, суми короткострокових та довгострокових зобов'язань, наявність дебіторської заборгованості, рівень управління виробничими процесами.

Відсутність стабільності на вітчизняних ринках викликаних війною супроводжується підвищеним ризиком діяльності у галузях, тому, важливим елементом в цій системі є підтримка з боку держави, у вигляді певних бюджетних кредитних програм та програм із залучення інвестицій. Ситуація в Україні характеризується значним відставанням у використанні сучасних інструментів управління кредитоспроможністю підприємства. Комерційні банки та інші фінансові установи внаслідок високого ступеня ризику кредитують тільки перевірених та надійних клієнтами. Адже банку, який надає кредит, необхідно, щоб підприємство було не лише платоспроможним, а в пріоритеті була його кредитоспроможність, з огляду на те, що на відміну від інших зобов'язань, кредитні зобов'язання підприємства перед банком повинні бути погашені виключно грошовими ресурсами. Підприємство може бути визнане

неплатоспроможним, але кредитоспроможним, оскільки значний вплив на осатаній показник має забезпеченість та гарантованість повернення кредиту. Тому реальний сектор економіки вимагає впровадження відповідного нинішнім умовам ведення бізнесу інструментарію управління фінансами підприємств [3, 4].

Наявність на ринку фінансових ресурсів значної кількості непрацюючих кредитів говорить про низький рівень конкурентоспроможності наших підприємств, а також про відсутність в них ефективного управління. Основними причинами такої ситуації можна вважати наявність зовнішніх конфліктів, військові дії, втрата територій та ринків збуту, що загалом вкрай негативно вплинуло на якість кредитування. Зокрема наявність непрацюючих кредитів є відображенням всієї сукупності проблем безпосередньо банківської системи. До них можна віднести: відсутність якісних низькі кредитних стандартів, нехтування лімітами концентрації боргів, високий обсяг валютного кредитування, фіктивність діяльності певних банків, згорання на території України діяльності іноземних банків. [5].

Визначаючи основні особливості прийняття управлінських рішень у напрямку підвищення ефективності управління політикою залучення позичкового капіталу вітчизняним підприємствам потрібно обов'язково, на постійній основі враховувати та аналізувати вплив всіх внутрішніх і зовнішніх чинників оточуючого середовища. Адже наявність та використання в свої діяльності сучасних методів аналізу дозволить забезпечити відповідність стратегії і тактики можливостями підприємства. Вищезазначені управлінські дії створять перспективи для зниження вартості залученого капіталу, з подальшим формуванням ефективної структури фінансових ресурсів, орієнтованої на зниження рівня фінансового ризику та зростання рентабельності підприємства [6, 7].

Вцілому підсумовуючи вищезазначене можна зробити висновок що управління політикою залучення позичкового капіталу (кредитоспроможністю) можна предсативити як комплекс заходів орієнтований на ефективне управління підсистемами підприємства: управління активами, фінансовою стійкістю, фінансовою автономією підприємства його платоспроможністю (через ефективне структурування активів за рівнем ліквідності), прибутковістю, що в свою чергу сприяє зниженню ризику втрати

власних фінансових ресурсів та підвищення рівня ефективності запозиченого капіталу. Адже ефективно управляючи капіталом ми управляємо ефективно активами а отже управляємо рентабельністю збільшуючи прибутковість нашого підприємства.

Список використаних джерел:

1. Вигovskyй В.Г. Методичні підходи до оцінки кредитоспроможності суб'єктів господарювання комерційними банками. *Облік і фінанси АПК*. 2012. № 3. С. 125-128.
2. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2014. 365с.
3. Рекомендації щодо оцінки комерційними банками кредитоспроможності та фінансової стабільності позичальника. Лист Національного банку України. 02.06.1994р. №23011/79.
4. Халатур С.М. Методологія оцінки ліквідності та платоспроможності сільськогосподарських підприємств / С.М. Халатур, Л.І. Бровко, Т.О. Моруга. *Економіка та держава*. 2017. №12. С. 56-60.
5. Сулейманова Д., Селимов Т. Анализ и оценка кредитоспособности коммерческого предприятия. Вестник Дагестанского государственного университета. 2010. Вып. 5. С. 75-80.
6. Рекомендації щодо оцінки комерційними банками кредитоспроможності та фінансової стабільності позичальника. Лист Національного банку України. 02.06.1994р. №23011/79.
7. Тютюнник Ю.М. Фінансовий аналіз 2-е вид., перероб. і доп. Полтава : РВВ ПДАА, 2014. 358 с.

А.С. Олійник, к.е.н., доцент,
А.О. Браткевич, М.С. Каптур, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах стрімких змін, нестабільності ринку та високої конкуренції, стратегічне управління стає не лише інструментом досягнення короткострокових результатів, а й основою для довготривалого та сталого розвитку підприємства. Його мета полягає у формуванні системного бачення майбутнього, забезпеченні гнучкості в ухваленні рішень та створенні умов для збереження і зростання конкурентних переваг.

Суть стратегічного управління полягає у визначенні місії, бачення та цілей підприємства, аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, виборі оптимальної стратегії розвитку, а також у

постійному моніторингу й коригуванні цього курсу. Це процес, який поєднує стратегічне мислення з практичними управлінськими діями.

Успішне функціонування підприємства в умовах сучасної динамічної економіки неможливе без чітко сформованої стратегії розвитку. Стратегічне планування забезпечує довгострокову перспективу зростання, дозволяючи підприємствам визначити свої цілі, усвідомити конкурентні переваги та приймати зважені управлінські рішення.

Ключовими елементами стратегічного управління є прогнозування майбутніх змін, гнучка адаптація до зовнішніх викликів, постійне вдосконалення внутрішніх процесів і вміння працювати на випередження. Глибокий аналіз ринкового середовища, поведінки конкурентів і внутрішніх ресурсів дозволяє розробляти ефективні стратегії, спрямовані на стабільне зростання й довготривалий успіх [2].

Стратегічний розвиток підприємства – це систематичний процес формування та реалізації довгострокових підходів, спрямованих на досягнення ключових цілей підприємства та забезпечення її конкурентоспроможності у майбутньому. Він охоплює широкий спектр управлінських рішень, які стосуються як внутрішнього вдосконалення, так і зовнішньої експансії [3].

До характерних рис стратегічного розвитку можна віднести: впровадження інноваційних продуктів і послуг, розвиток науково-дослідної діяльності, розширення ринків збуту, диверсифікацію бізнесу, цифровізацію процесів, а також створення стратегічних альянсів та партнерств з іншими підприємствами для посилення позицій на ринку.

Невід’ємною частиною стратегічного планування є аналіз середовища функціонування підприємства. Внутрішні фактори – такі як кадровий потенціал, фінансові ресурси, структура управління, організаційна культура – визначають внутрішні можливості та обмеження. Зовнішні фактори – економічна ситуація, політична стабільність, технологічні зміни, конкурентне середовище, запити споживачів – формують контекст, у якому функціонує підприємство [1; 5].

Успішний стратегічний розвиток передбачає не лише розробку перспективного плану, але й здатність адаптуватися до змін, приймати гнучкі рішення та постійно вдосконалювати діяльність відповідно до нових умов [4].

Отже, стратегічний розвиток – це не лише план на майбутнє, а й потужний інструмент для досягнення лідерських позицій у своїй галузі.

Список використаних джерел:

1. Велика Є. Г. Стратегічний розвиток підприємства. *Аудит і фінансовий аналіз*. 2018. №1. С.1–6.
2. Мікловда В. П. Регіональна стратегія розвитку підприємства: монографія. Ужгород, 2016. 184 с.
3. Олійник А.С. Оптимізація виробничих витрат при формуванні стратегії розвитку підприємства в бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 21. 2023. С. 84–90.
4. Просветов Г. І. Стратегія підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12 (24). С. 35–41.
5. Тарасюк Г. М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством: монографія. Житомир, 2016. 469 с.

В.Р. Писарькова, доктор філософії (PhD) з економіки,
Л.Д. Сушко, здобувач вищої освіти
Університет імені Альфреда Нобеля

ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНУ ПРОДУКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасному діловому середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, швидкістю змін та інформаційним перевантаженням, питання ефективного використання часу стає особливо актуальним. Саме тому тайм-менеджмент, як система управління часом, дедалі частіше розглядається не лише як особистий інструмент працівника, а як стратегічний чинник, що безпосередньо впливає на продуктивність організації загалом. Ефективний тайм-менеджмент дозволяє краще координувати дії працівників, забезпечує дотримання дедлайнів, сприяє підвищенню дисципліни й продуктивності, що в результаті веде до покращення соціально-економічних показників діяльності підприємства.

Тайм-менеджмент включає декілька ключових складових: планування, розставлення пріоритетів, делегування, самоорганізація, контроль за виконанням завдань, а також аналіз витраченого часу. Застосування таких підходів дозволяє не лише уникнути витрат часу на малозначущі справи, а й сприяє стратегічному фокусуванню ресурсів організації на ключових

напрямах діяльності. Згідно з дослідженнями Ковальчука І.В., впровадження принципів тайм-менеджменту призводить до зростання ефективності використання трудового потенціалу та ресурсів [1].

З точки зору соціально-економічної продуктивності, ефективний тайм-менеджмент допомагає зменшити час простоїв, уникнути дублювання функцій і сприяє створенню сприятливого клімату в колективі. Працівники, які чітко розуміють свою роль і мають чітко визначений план дій, демонструють вищу мотивацію та меншу схильність до емоційного вигорання. Це позитивно впливає на загальну атмосферу в організації, зменшує плинність кадрів і підвищує рівень задоволеності роботою [2].

Практична реалізація тайм-менеджменту може включати впровадження цифрових інструментів (Trello, Asana, Microsoft Planner тощо), що дозволяють не лише ефективно розподіляти завдання, а й здійснювати моніторинг їх виконання. Крім того, важливою умовою є навчання персоналу основам тайм-менеджменту, що допомагає сформувати відповідну корпоративну культуру. Досвід багатьох українських компаній свідчить, що навіть елементарні тренінги з управління часом підвищують продуктивність на 10-15% [3].

Крім економічного ефекту, тайм-менеджмент має значний соціальний вплив. Він сприяє розвитку особистої відповідальності, знижує стресові навантаження та покращує баланс між роботою та особистим життям. У результаті працівники мають більше мотивації до роботи, проявляють ініціативність і демонструють більшу зацікавленість у досягненні спільних цілей. Таким чином, ефективне управління часом можна розглядати як соціальний капітал організації, що сприяє її стабільності й конкурентоспроможності.

Загалом, ефективний тайм-менеджмент не є ізольованим процесом – це інтегрований підхід, який впливає на всі аспекти діяльності організації. Його системне впровадження дозволяє досягати як короткострокових, так і довгострокових цілей, підвищувати ефективність, знижувати витрати та формувати позитивний імідж організації в очах працівників, клієнтів і партнерів.

Список використаних джерел:

1. Ковальчук І. В. Теоретичні основи тайм-менеджменту. *Економіка та управління*. 2018. С. 45-50.
2. Петренко О. М. Вплив тайм-менеджменту на ефективність організації.

Менеджмент та інновації. 2020. С. 60-65.

3. Сидоренко Л. П. Практичні аспекти тайм-менеджменту в організаціях. *Організаційна психологія*. 2019. С. 30-35.

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
М.М. Нечитайло, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНИХ ВІТЧИЗНЯНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах стратегічне планування в Україні набуває нових рис і значущості. Глибокі соціально-економічні трансформації, спричинені війною, цифровізацією, глобалізаційними викликами та внутрішніми реформами, вимагають від бізнесу та державного сектору гнучких і адаптивних управлінських рішень.

У статті І. Єпіфанової, В. Джеджули та Р. Каплуна наголошується, що війна кардинально змінює логіку стратегічного управління. Автори відзначають, що для українських підприємств пріоритетними стають такі аспекти:

- управління ризиками та кризовими ситуаціями;
- забезпечення стійкості та гнучкості стратегій;
- переорієнтація на внутрішній ринок і нові логістичні ланцюги;
- стратегічне партнерство з державою, особливо в секторах критичної інфраструктури [2, с. 69].

Згідно з дослідженням, підприємства змушені відмовлятися від довгострокових планів на користь сценарного підходу, адаптивного планування та швидкої реакції на зміни. Виникає потреба у мобілізації всіх доступних ресурсів, включно з людськими, технологічними й фінансовими, а також посиленні стратегічної комунікації.

У праці А. Митянської акцентується увага на зміні парадигми планування під впливом цифрових трансформацій. Авторка стверджує, що цифровізація не лише змінює інструменти планування, а й формує нові моделі стратегічного мислення [3, с. 62]. На думку дослідниці, широке впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам аналізувати великі масиви даних для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Використання систем штучного інтелекту, ERP і CRM-платформ

підвищує ефективність стратегічного контролю. Планування стає більш динамічним, з акцентом на інновації, автоматизацію процесів і розширення цифрових каналів взаємодії з клієнтами.

На нашу думку, цифрова трансформація змушує підприємства відмовлятися від традиційних методів довгострокового прогнозування і робить необхідним використання гнучких цифрових стратегій.

У праці О. Гарафонової, О. Онищенко та І. Яценка підкреслено, що стратегічне планування має враховувати специфіку українського бізнес-середовища. Дослідники відзначають такі ключові особливості: високий рівень невизначеності економічного середовища; вплив зовнішніх геополітичних факторів; нестабільність державного регулювання та податкової політики; дефіцит інвестиційних ресурсів та кадрів [1, с. 9] Автори наголошують на необхідності формування адаптивних стратегічних моделей, які враховують як короткострокові виклики, так і довгострокові цілі. Зокрема, запропоновано використовувати такі інструменти:

SWOT-аналіз у поєднанні зі сценарним прогнозуванням;

гібридні стратегії, що поєднують елементи стабільності та інновацій;

стратегічний аудит для оцінки доцільності планів в умовах змін.

Важливу роль відіграє розвиток стратегічної культури в організаціях, що сприяє підвищенню відповідальності керівництва та залученості персоналу в реалізацію стратегічних цілей. Стратегічне планування поєднує концептуальні характеристики та ключові елементи реалізації. У центрі схеми розташовано стратегічне планування як системоутворюючий елемент, навколо якого вибудовується логіка стратегічного процесу.

Основні характеристики – довгострокова перспектива, системний підхід, аналіз середовища, чіткі цілі, гнучкість та ресурсне забезпечення – формують основу стратегічного мислення. Вони визначають загальні правила та орієнтири для побудови ефективної стратегії. Доповнення у вигляді моніторингу і контролю, інновацій та залучення зацікавлених сторін демонструють динамічний характер стратегічного планування, акцентуючи увагу на зворотному зв'язку, оновленні стратегій та участі ключових учасників процесу.

Таким чином, стратегічне планування в Україні зазнає суттєвих

змін під впливом нових викликів. Військовий стан, цифровізація, нестабільність економічного середовища й невизначеність змушують підприємства переглядати підходи до формування та реалізації стратегій. Науковці одностайно вказують на необхідність переходу до більш гнучких, адаптивних і технологічно підкріплених моделей планування. Сучасне стратегічне управління повинно ґрунтуватися не лише на класичних концепціях, а й на інноваціях, кризовому менеджменті та проактивній позиції підприємств у складному середовищі українських реалій.

Список використаних джерел:

1.Гарафонов О., Онищенко О., Ященко І. Особливості управління розвитком бізнес-організацій в сучасних українських умовах. *Development Service Industry Management*. 2023. №. 3. С. 6-11.

2.Єпіфанова І., Джеджула В., Каплун Р. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Novation and Sustainability*. 2023. №. 4. С. 64-71.

3.Митяньська А. Особливості стратегічного планування діяльності підприємств в умовах цифровізації. *Матеріали конференцій МНЛ*. 2022. №. 25 листопада 2022 р., м. Хмельницький. С. 61-63. URL: <https://surl.li/hyqrgd>

Н.В. Шевченко, к.е.н., доцент,
А.І. Полівода, Є.І. Сидоренко, здобувачі вищої освіти
Львівський державний університет внутрішніх справ

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМИ ТА ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах ринкової економіки ефективне управління ресурсами підприємства є визначальним фактором його конкурентоспроможності та стабільності. Недостатня оптимізація використання ресурсів призводить до зниження продуктивності, втрат прибутку та погіршення фінансового стану підприємства. Основними проблемами є нераціональне планування, неефективний контроль витрат, низький рівень інвестиційної привабливості та неузгодженість між відділами у розподілі ресурсів.

Управління ресурсами набуває особливої актуальності в умовах швидких змін на ринку, жорсткої конкуренції та обмеженості доступних ресурсів. Зростає потреба у стратегічному підході до формування ресурсної політики підприємства. Крім того, сучасні підприємства стикаються з викликами цифрової трансформації, що

вимагає оновлення підходів до управління інформаційними та інтелектуальними ресурсами.

Ресурси підприємства – це сукупність усіх елементів, що використовуються в процесі виробництва товарів або послуг, з метою досягнення стратегічних цілей. До них належать матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інтелектуальні ресурси [1]. Власні ресурси – це капітал, що формується за рахунок внесків власників, прибутку, амортизаційних відрахувань, і використовується без зовнішніх зобов'язань. Вони забезпечують фінансову незалежність підприємства та знижують ризики, пов'язані з обслуговуванням боргу.

Залучені ресурси – це кошти, отримані у вигляді кредитів, позик, інвестицій чи лізингу, які передбачають повернення або виплату відсотків. Їх використання дозволяє підприємству оперативно розширювати діяльність, але водночас підвищує фінансову відповідальність і залежність від зовнішніх джерел [1; 2].

Особливістю управління ресурсами підприємства є необхідність комплексного підходу до планування, розподілу та контролю за їх використанням з урахуванням мінливості зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей. Управління повинно бути гнучким, адаптивним до ринкових змін, зосередженим на максимізації віддачі від кожного виду ресурсу та забезпеченні балансу між власними й залученими джерелами. Важливо також враховувати специфіку галузі, стадію життєвого циклу підприємства і рівень розвитку його матеріально-технічної бази. Сьогодні до основних проблем управління власними та позиковими ресурсами можна віднести:

- недостатній облік внутрішніх резервів;
- висока залежність від короткострокових кредитів;
- низька продуктивність праці;
- фрагментарне управління ресурсами без стратегії;
- низька ефективність використання трудових ресурсів;
- відсутність інтегрованої системи управління ресурсами;
- відсутність сучасних технологічних рішень щодо управління ресурсами;
- недосконала система планування інвестицій [3].

Підвищення ефективності управління власними та позиковими ресурсами підприємства можливе через впровадження сучасних інформаційних систем обліку, автоматизацію планування,

вдосконалення внутрішнього контролю, розробку гнучкої фінансової стратегії, а також регулярне підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Ці заходи сприяють підвищенню прозорості управлінських процесів, зменшенню витрат і прийняттю обґрунтованих рішень на основі актуальних даних.

Також важливо впроваджувати систему моніторингу ефективності використання ресурсів, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати стратегію діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Шевченко Н. В., Мельник С. І. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 224 с.
2. Бандурка О. М. Фінансова діяльність підприємства: підручник / О.М. Бандурка, М. Я. Коробов, П. І. Орлов, К. Я. Петрова. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Київ : Либідь, 2012. 384 с.
3. Росенко К.В., Свистун Л.А. Особливості та проблеми формування фінансових ресурсів підприємств в умовах нестабільної економіки. *Молодий вчений*. 2017. № 11 (51). С. 1285-1289.

С.Л. Момотлива, викладач вищої категорії,
А.М. Землянська, здобувач фахової передвищої освіти
*Одеський коледж економіки, права
та готельно-ресторанного бізнесу*

МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Однією з найголовніших складових успіху найбільших і високоприбуткових туристичних фірм є використання менеджменту, тобто науково обґрунтованої та якісно побудованої системи управління.

Сучасне суспільство відзначається швидким зростанням різноманітних процесів у всіх сферах діяльності. Особливо виділяється якісно новий етап розвитку економіки, де фахівцям із менеджменту відводиться важлива роль [3].

Пошук нових способів підвищення ефективності роботи підприємств туристичної галузі вимагає глибшого усвідомлення сутності та специфіки їхнього управління в умовах сучасного розвитку туристичного ринку. Змінюваний характер туристичного

ринку та еволюція управлінських систем ставлять перед керівниками туристичних підприємств завдання врахування особливостей технологій управління для успішної адаптації до нових викликів [1].

Роль менеджменту в системі управління туристичних організацій полягає у забезпеченні його ефективності. Якісний менеджмент відіграє ключову роль у розробці стратегій, організації ресурсів і підтримці стабільного розвитку туристичних підприємств. В умовах жорсткої конкуренції на цьому ринку саме результативність управлінських процесів стає визначальним фактором для досягнення конкурентних переваг і задоволення споживчих потреб.

Значення менеджменту в управлінській діяльності туристичних організацій визначається його здатністю забезпечувати ефективність функціонування. Аналізуючи систему менеджменту в туристичній організації, необхідно враховувати її економічну, організаційну та соціальну складові ефективності. Економічна ефективність менеджменту виражає фінансові результати діяльності організації у межах впроваджуваної системи управління. З одного боку, вона визначається показниками, що характеризують організацію та роботу системи менеджменту: рівень автоматизації робочих процесів, ступінь розробленості інструктивної та нормативної документації, масштаб охоплення менеджменту, технічне оснащення управлінського персоналу тощо. З іншого боку, оцінка ефективності менеджменту базується на показниках, які демонструють результати виробничо-господарської діяльності організації. Серед таких показників – прибутковість, собівартість, обсяги виробленої та реалізованої продукції, рентабельність, фондомісткість, ліквідність, рівень ризиків, а також коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневровості та оборотності.

Організаційна ефективність менеджменту визначає якість побудови структури організації, її управлінської системи, процесів ухвалення рішень, а також здатність управління реагувати на стресові ситуації, конфлікти, зміни в організації тощо. Цю ефективність оцінюють за низкою показників, які характеризують рівень організації управління. До них належать ступінь централізації управлінських функцій, співвідношення чисельності працівників між різними управлінськими рівнями, частка керівників у загальній чисельності апарату управління, коефіцієнт ланковості управлінської структури, оперативність ухвалення рішень і подібні

аспекти. Соціальна ефективність менеджменту демонструє вплив системи управління на розвиток професійних якостей працівників та керівників, формування корпоративної культури, сприятливого психологічного клімату в колективі, почуття захищеності й причетності до цілей організації, а також на підтримку перспектив соціального розвитку. Її аналіз здійснюють з двох головних позицій. По-перше, це показники, які відображають рівень соціально-культурної складової функціонування організації: дисциплінованість працівників, стабільність кадрів, розвиток соціальної інфраструктури на підприємстві, якість умов праці тощо. По-друге, соціальна ефективність розглядається через призму досягнення виробничо-господарських цілей і задоволення потреб ринку: продуктивність праці, ефективність витрат на заробітну плату, рівень задоволеності споживачів та інші відповідні показники [2].

Отже, менеджмент у сучасному суспільстві відіграє ключову роль в організації та управлінні турфірм. Зі складнощами суспільних відносин і зростанням організаційних структур безпосередньо пов'язаний поступальний розвиток системи менеджменту в туристичній індустрії. У процесі становлення ринкових відносин менеджмент перетворюється на науку управління, охоплюючи всі аспекти туристичної діяльності. Компетентні і підготовлені фахівці-менеджери туристичних підприємств відіграють ключову роль у прийнятті управлінських рішень, які впливають не лише на загальну ефективність діяльності підприємства, але й забезпечують стійкий розвиток об'єктів управління, утримуючи їх на провідних позиціях у туристичній галузі.

Список використаних джерел:

1. Кучеренко В.А. Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ. Серія: Економіка, право, політологія, туризм. 2010. Т 1, №1. С.197-205
2. Оцінка ефективності функціонування туристичного підприємства// Все про туризм: веб-сайт. URL: https://tourlib.net/books_ukr/shkola3-4.htm
3. Підгорна І.С. Роль менеджменту в розвитку сучасного суспільства//INFO ITTA: веб-сайт. URL: <https://itta.info/rol-menedzhmentu-v-rozvitku-suchasnogo-suspilstva/>

К.В. Нечипоренко, старший викладач,
М.О. Іщенко, здобувач вищої освіти
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ МІНЛИВОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах ринкової економіки, сучасного динамічного світу, коли необхідно швидко адаптуватися до змін у споживчому попиті на продукцію чи послуги, особливої важливості набуває ефективне оперативне управління господарською діяльністю підприємства. Цей вид управління охоплює організацію та контроль за виконанням поточних завдань, а також вжиття своєчасних заходів у відповідь на відхилення від запланованих показників. Його основне призначення – побудова такої управлінської системи, яка забезпечить досягнення короткострокових цілей підприємства, оптимізуючи при цьому співвідношення між витратами та досягнутими результатами.

Аналіз основних тенденцій сучасного світового менеджменту свідчить про домінування двох ключових напрямів: по-перше, зростання ролі людського капіталу порівняно з матеріально-технічними ресурсами; по-друге, орієнтація управлінських рішень на вирішення конкретних практичних завдань [1]. У цьому контексті особливої актуальності набуває оперативне управління, яке забезпечує гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища, дозволяє ефективно задіяти людські ресурси для подолання поточних викликів та оперативно реалізовувати управлінські рішення, спрямовані на досягнення конкретних результатів у короткостроковій перспективі.

У сучасних мінливих умовах, коли підприємства стикаються з серйозними безпековими викликами – зокрема, збройними конфліктами, політичною нестабільністю, економічними потрясіннями або кібератаками, особливої значущості набуває впровадження адаптивних управлінських підходів. Це передбачає формування гнучкої системи, здатної оперативно здійснювати моніторинг і аналіз як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що можуть впливати на стійкість бізнесу. Метою таких трансформацій є мінімізація потенційних ризиків і забезпечення безперервного функціонування підприємства навіть в умовах криз. Сучасні

дослідження акцентують увагу на необхідності вдосконалення інструментів прогнозування та оцінювання загроз, що сприяє ефективному управлінню ризиками та підвищує здатність підприємства швидко реагувати на непередбачувані обставини [2].

Оперативне управління поточною діяльністю підприємства охоплює комплекс дій і процесів, спрямованих на забезпечення безперервного та результативного функціонування у щоденному режимі. Цей вид управління є складовою загальної системи менеджменту організації та має ключове значення для досягнення її ефективності й стабільного розвитку. Його основне призначення полягає в організації й координації оперативних процесів у межах визначених стратегічних орієнтирів. Завдяки оперативному управлінню забезпечується реалізація запланованих цілей, контроль за виконанням виробничих завдань, а також своєчасне реагування на відхилення з метою оптимізації поточних процесів.

Оперативне управління на виробничих підприємствах включає низку важливих функцій: визначення порядку і строків виконання виробничих завдань, моніторинг фактичного перебігу виробничих процесів, виявлення відхилень від запланованих показників та оперативне реагування на них. Завдяки цьому забезпечується ритмічне функціонування підприємства, мінімізація негативних впливів і своєчасне досягнення запланованих результатів [3].

Одним із ключових чинників, що впливають на зростання стабільності підприємства, є своєчасність прийняття рішень. Здатність оперативно адаптуватися до змін у ринковому середовищі набуває вирішального значення, однак реалізація цього завдання має враховувати особливості діяльності підприємства. Ці особливості часто пов'язані зі змінністю зовнішніх умов та обмеженістю фінансових ресурсів, що не завжди дозволяють формувати достатній запас матеріальних або людських ресурсів, отже зростає необхідність оперативного перерозподілу наявних ресурсів для забезпечення безперервної роботи підприємства.

Здійснюючи діяльність з орієнтацією на реальні потреби ринку та наявні можливості (ресурси) підприємства, враховуючи фактори мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища, важлива доцільність використання оптимізаційного підходу до коригування відхилень фактичних обсягів виробництва від запланованих. Зазначене коригування має здійснюватися з урахуванням операційно орієнтованого розподілу ресурсів відповідно до

специфічних режимів функціонування. Вибір та аналіз варіантів оперативного втручання відбувається на основі заздалегідь визначених параметрів. У свою чергу, оперативні управлінські рішення та система оперативного менеджменту в цілому зосереджуються на вирішенні завдань, пов'язаних із узгодженням, координацією, аналізом і контролем процесів випуску продукції у межах виробничого циклу, що забезпечує передумови стабільної діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Жовновач Р. І., Петленко Т. Г., Орлова А. А. Технології управління підприємством в системі менеджменту. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 1. С.18-23
2. Ложачевська О. М., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпекових загроз. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 1. С.299-302
3. Афанасьєв І.С., Афанасьєва М.Г., Коняхіна О.О. Удосконалення системи оперативного управління ефективністю підприємства за умов мінливості ринкового середовища. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки* Херсон, 2018 Том 3 № 30: С. 70-73.

К.В. Нечипоренко, старший викладач,

Д.В. Летюк, здобувач вищої освіти

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах швидкоплинних змін і трансформацій, що відбуваються на ринках, суб'єкти господарювання стикаються з необхідністю постійного аналізу конкурентного середовища. Це передбачає систематичне відстеження актуальних змін у поведінці споживачів, діях конкурентів, змін у законодавстві, технологічних новацій та інших факторів, що можуть впливати на стабільність і розвиток бізнесу. Крім того, важливо регулярно оцінювати внутрішній потенціал підприємства – кадрові ресурси, виробничі можливості, фінансову стійкість і здатність до інновацій.

Враховуючи посилення конкуренції на всіх рівнях – від місцевого до глобального, управління конкурентоспроможністю підприємства стає ключовим елементом забезпечення його стабільної довготривалої ефективності. Особливо актуальним це питання є в

умовах нових викликів, спричинених глобальними процесами і нівелювання кордонів національних ринків, цифровізації, автоматизації, впровадженням інтелектуальних логістичних рішень, які докорінно змінюють традиційні підходи до ведення бізнесу.

Потенціал конкурентоспроможності підприємства розглядається як сукупність його реальних та потенційних можливостей і фактична і перспективна забезпеченість ресурсами, що дозволяють формувати стійкі конкурентні переваги. Власне конкурентоспроможність продукції та самого підприємства виступає наслідком ефективного впровадження цих переваг у процеси виробництва, збуту та комерційної діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства являє собою комплексну характеристику, що відображає його здатність формувати та реалізовувати конкурентні переваги, які дозволяють створювати продукцію або послуги, здатні успішно конкурувати на ринку. У контексті глобалізації ринків особливе значення набуває здатність компанії адаптуватися до вимог міжнародного середовища, де рівень конкуренції значно вищий, ніж на внутрішньому ринку, а вимоги до якості управління та організації бізнес-процесів – більш жорсткі.

Дослідниками даної проблематики встановлено, що для ефективного аналізу конкурентоспроможності підприємства на глобальному рівні доцільно застосовувати підхід, що враховує структурну побудову внутрішніх чинників, які визначають стратегічний потенціал компанії. До таких чинників належать, зокрема, науково-дослідні й дослідно-конструкторські роботи, система постачання, організація виробництва, технології пакування та підготовка продукції до реалізації. Управлінський блок включає логістичні процеси, маркетингову політику, канали збуту, фінансовий менеджмент і стратегії управління людськими ресурсами [1].

Сучасні умови характеризуються погіршенням результатів функціонування підприємств, зокрема зростання економічних, соціальних, демографічних і екологічних дисбалансів, це зумовлює необхідність всебічного аналізу та системного підходу до їх подолання. Стабільний розвиток має ґрунтуватися на принципах довгострокового зростання та врахуванні ключових економічних інтересів. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба в оновленні підходів до формування та оцінювання конкурентоспроможності

підприємств. Цей показник визначається здатністю компанії ефективно пристосовуватись до змін конкурентного середовища, що є одним із ключових чинників у ринковій економіці. Підвищення рівня конкурентоспроможності безпосередньо впливає на результативність господарської діяльності. Для досягнення цього необхідно чітко визначити фактори, які сприяють або перешкоджають успішності підприємства. Їх глибокий аналіз дозволяє ідентифікувати переваги та вразливості як самого підприємства, так і його конкурентів, що є основою для формування ефективної стратегії поліпшення конкурентних позицій [2].

Управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає створення умов для його стабільного функціонування та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, в першу чергу економічних, політичних і соціальних. Використання системного підходу означає розгляд підприємства як єдиної інтегрованої структури, де всі елементи взаємопов'язані та спрямовані на досягнення загальної мети. Рівень конкурентоспроможності визначається такими чинниками, як ефективність виробництва, впровадження новітніх технологій, наявність сучасного обладнання та висококваліфікованого персоналу, що у сукупності забезпечує стійкі ринкові позиції. До ключових передумов забезпечення конкурентоспроможності належать впровадження стратегічного управління на основі наукових підходів, комплексний розвиток усіх функціональних напрямів діяльності, системна організація управління на всіх етапах життєвого циклу продукції та реалізація комплексних заходів, спрямованих на підтримку й посилення ринкових переваг підприємства.

Таким чином, здатність підприємства адаптуватися до нових реалій, своєчасно реагувати на виклики ринку та ефективно впроваджувати інноваційні рішення є визначальними чинниками його успішності в сучасному конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Малюкіна А. О., Ольховська М. К. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: структура, чинники та підходи до оцінювання. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 166 – 170.
2. Ужва А. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 211 – 215.

КОНТЕКСТНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Стратегування поєднує в єдиний контекст параметри зовнішнього та внутрішнього середовища та допомагає визначити оптимальну дорожню карту майбутнього успіху бізнесу. В інформаційній економіці стратегія будується через припущення, моделювання, сценарії та експерименти, адже адаптивні дії полягають в розробці нестандартних рішень і навчання з досвіду. Проблемою стратегування проєктів і рішень є складність «вимірювання невимірюваного» в циклі руху від інтуїтивності до осмислених дій. Фокус в діяльності суто на аналітиці є результативним в стабільних умовах. Готовність та спроможність до маневрування в умовах складності та непередбачуваності потребує опанування креативної складової стратегії в дослідженні можливостей трансформації бізнесу.

У загальному вигляді стратегія складається з двох частин. Перша, концептуальна, містить місію, бачення та цінності [1], що необхідні для формування бізнес-культури, розширення сфер впливу та вибудовування корпоративної філософії для об'єднання зусиль співробітників. Нові моделі співробітництва організацій в рамках парадигм способів організації праці описуються в дослідженні [2], де критерії успіху - ефективність, підприємливість, гармонія, якість відносин поєднуються в сучасних бізнес-моделях, забезпечуючи спрямованість розвитку компанії, а прибуток стає результативністю роботи команди. Друга, прикладна частина стратегії, – цілі, плани, ризики [1], що супроводжуються обробкою інформації, процесами прийняття рішень, навчанням та децентралізацією управління. Визначення контексту, створення сенсів та адаптація дій відбувається в кількох сферах складності стратегування: ясність, ускладненість, складність та хаотичність бізнес-середовища (the Cynefin framework), що потребує відповідних способів ухвалення рішень, обізнаності щодо їх swot-особливостей.

Стратегічне мислення – це навички та здатності розпізнати можливості, що «знаходяться в майбутньому» та сформулювати стратегічну мету і забезпечити її актуальність [3]. Через глобальні трансформації змінюються стратегічні горизонти, системні зміни в

світі проявляються в глобальному, цифровому, ірраціонально-емоційному, інноваційному, індивідуалістичному, швидкоплинному аспектах. Стратегія – це принцип поведінки чи наслідування певної моделі поведінки [3]. В залежності від зовнішніх параметрів і ситуації всередині бізнесу, стратегія може бути спрямована на боротьбу за клієнта, боротьбу з конкурентами, внутрішню ефективність, швидке використання можливостей відповідно до майбутніх перспектив.

Бізнес-контекст аналізується за рівнями середовища: глобальний, макроекономічний, економічні очікування та прогнози в ключових сферах діяльності, рейтинги успішності суб'єктів бізнесу та ін. Фокус глобального контексту продовжує триматись на драйверах добробуту людства (довголіття, відповідальність, професійна актуальність, мультикультурність, справедливість) та критичних виборах в аспектах воєнного протистояння країн, міжнародних програм військової підтримки та оборонних витрат, оскільки відійшла в минуле епоха геополітичного та економічного оптимізму [4].

Для економіки України важливими параметрами оцінки економічного становища є: динаміка ключових економічних показників, міжнародні резерви України для покриття імпорту, Державний Бюджет України, міжнародна фінансова допомога, державний борг, збитки українській інфраструктурі внаслідок військової агресії, прогноз загальних потреб відновлення економіки, що зростає в порівнянні з 2004 роком (дані Світового Банку), пріоритети відновлення та реконструкції. В ключових економічних сферах аналітичні звіти та дослідження зосереджуються на показниках експорту українських товарів та послуг, розвитку найбільших гравців ринку, дослідження змін ринку праці та ін. Очікування та прогнози НБУ ключових макроекономічних показників формуються з врахуванням інфляційного звіту: безробіття, інфляція, прогнози щодо відновлення економіки; оцінки бізнесу щодо перспектив своєї діяльності; економічні очікування громадян та індекси споживчих настроїв в Україні (результати опитувань).

Зміни трансформують бізнес-середовище та ситуацію стратегічного поєдинку «конкуренція&кооперація» як партнерство на ринках, що потребує додаткового коригування планів, оперативного реагування через організаційну гнучкість. Для кожної

відкритої системи притаманна рольова гра, яка відбувається відповідно до певних правил та варіантів гри [4; 5]. Стратегія – це мистецтво, «схема гри», вона не має актуальних визнаних всіма гравцями підходів. Гравці, що трансформують самі правила гри, створюють актуальність стратегічної роботи. Стратегія прораховується та переосмислюється в міру нових змін. Пропрацювання стратегічного змісту розвитку бізнесу включає моделювання контекстуального бачення бізнесу, вивчення ринку, трендів та конкурентів, дослідження клієнтів, бізнес-логіку та бізнес-модель, ціноутворення, залучення клієнтів, організаційні фактори, коригування цілей бізнесу, ключові етапи та плани реалізації стратегії. Об'єктами змін в існуючих моделях управління бізнесом виступають мережевість організацій, співробітництво, адаптивність бізнес-моделей, потенційні ресурси персоналу, віртуальні групи, цільова орієнтація та координація в керівництві, знання як джерело впливу та перетворень, групова діяльність, глобальні ринки, вигоди в часі, задоволення конкретного споживача, безкомпромісне досягнення можливого, проактивність.

Список використаних джерел:

1. Вишневський О.С. Загальна теорія стратегування: монографія. НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 156 с.
2. Лалу Ф. Відкриваючи організації майбутнього. «Клуб сімейного дозвілля». 2017. 432.
3. Мінцберг Г., Альстранд Б., Лемпель Дж. Стратегічне сафарі: екскурсія по нетрях стратегічного менеджменту. Альпіна Паблішер, 2017. 367 с.
4. Вплив контексту на стратегування TransformWise, 2024 <https://fliphtml5.com/iokgy/kbbk/>
5. Клей А., Філіпс К. Економіка бунтівників. Видавництво «Книголав», 2018. 269 с.

Д.В. Журавльов, В.О. Кириченко, В.Г. Бубко, здобувачі вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, м. Київ

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Стратегічний менеджмент підприємства в умовах сталого розвитку являє собою якісно новий етап в еволюції управлінської думки та практики. Він виходить за межі традиційного фокусу на максимізації акціонерної вартості, наголошуючи на необхідності

збалансованого врахування економічних, екологічних та соціальних імперативів у кожному стратегічному рішенні. Це означає, що компанії не просто прагнуть до прибутковості, а й усвідомлюють свою відповідальність перед майбутніми поколіннями, природним середовищем та суспільством в цілому.

Інтеграція сталого розвитку в стратегічний менеджмент передбачає глибоку трансформацію бізнес-процесів та корпоративної культури. Підприємства переглядають свої ланцюги поставок, прагнучи до екологічно чистих технологій та етичних практик праці. Вони інвестують у дослідження та розробку інноваційних продуктів і послуг, які сприяють сталому споживанню та не завдають шкоди довкіллю [1-5]. Більше того, вони активно взаємодіють із зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, співробітників, місцеві громади та регуляторні органи, щоб краще розуміти їхні потреби та очікування в контексті сталого розвитку.

У стратегічному сенсі це призводить до формування більш стійких та далекоглядних бізнес-моделей. Компанії, які враховують принципи сталого розвитку, часто виявляються більш стійкими до зовнішніх шоків, краще адаптуються до змін у законодавстві та споживчих перевагах, а також мають вищу репутацію та привабливість для інвесторів, які все більше орієнтуються на критерії ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління).

Таким чином, стратегічний менеджмент в умовах сталого розвитку стає не лише етичним імперативом, але й потужним інструментом для забезпечення довгострокової конкурентоздатності та створення спільної цінності для бізнесу та суспільства.

Список використаних джерел:

1. Волкова Н.В., Кіп'ятков В.С. Управлінські стратегії аграрних підприємств як інструмент досягнення конкурентних переваг на ринку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 44-51.
2. Дивнич О.Д., Загребельна І.Л. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку технічних культур в Україні. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 43-51.
3. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43(3). P. 403–414.
4. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariyev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks,

outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. P. 199-205.

5. Stehnei M., Irtysheva I., Khaustova K., Boiko Y. Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise. *Problems and perspectives in management*. 2017. Vol. 15, Iss. 3 (contin. 1). P. 212-223.

А.Т. Клименко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ЗАПОБІГАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ КОНФЛІКТАМ ЧЕРЕЗ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИКОНАННЯ ЗАМОВЛЕНЬ

У сучасних умовах функціонування підприємств оптової торгівлі важливим чинником забезпечення їхньої ефективності є оптимізація організаційної взаємодії. Особливо актуальною ця проблема є в межах процесу виконання замовлень клієнтів, який охоплює декілька функціональних підрозділів – передусім служби продажів і логістики. Розподіл відповідальності між цими підрозділами часто породжує функціональні суперечності, що трансформуються у організаційні конфлікти, що негативно впливають на якість обслуговування клієнтів і загальну продуктивність підприємства.

Дослідження засвідчило доцільність створення в структурі підприємства окремого відділу обслуговування клієнтів (ВОК), який має стати координаційною ланкою між ключовими учасниками процесу виконання замовлень. На першому етапі функціонування ВОК виконує суто операційні завдання – обробку замовлень, отриманих від служби продажів, інформаційну підтримку та реагування на претензії клієнтів. Такий підхід дозволяє сформувати основу для подальшого розширення функціоналу підрозділу без створення організаційного спротиву з боку інших служб.

На другому етапі трансформації доцільно передати ВОК функцію безпосереднього прийому замовлень від клієнтів, а також надати йому координаційні повноваження в межах процесу обслуговування замовлень. Це забезпечує вирівнювання бізнес-процесу, усуває дублювання функцій, знижує ризик помилок при передачі інформації між підрозділами та скорочує загальну тривалість циклу виконання замовлень.

Передача функції прийому замовлень ВОК дає змогу вивільнити

ресурси служби продажів для фокусування на стратегічно важливих напрямках – залученні нових клієнтів, проведенні маркетингових заходів, укладанні договорів. Це сприяє підвищенню продуктивності праці фахівців, прозорості системи оцінювання їхньої ефективності та зменшенню ризиків втрати клієнтської бази при зміні персоналу.

Варто підкреслити, що така модель особливо ефективна для підприємств, які працюють з типовими повторними замовленнями від постійних клієнтів. У випадках, коли параметри замовлень є унікальними, функцію прийому заявок доцільно залишити у сфері відповідальності менеджерів із продажу.

Крім основних операційних функцій, ВОК має потенціал виконувати роль координатора процесу та ініціатора проактивного управління. Замість реагування на скарги, відділ має можливість запобігати конфліктам, узгоджуючи дії підрозділів і забезпечуючи цілісність обслуговування клієнта.

Одним із ключових питань, пов'язаних із впровадженням ВОК, є визначення його місця в організаційній структурі підприємства. Розглянуто варіанти: ВОК у складі служби продажів, як окрема структура підпорядкована вищому керівництву, або в складі логістики. Перший варіант обмежує доступ до інформації про логістичні процеси й не дозволяє повноцінно координувати виконання замовлень. Другий – забезпечує незалежність, але послаблює оперативний зв'язок із логістикою.

Найбільш раціональним, згідно з результатами дослідження, є варіант розміщення ВОК у складі логістичної служби. Така структура забезпечує глибоку інтеграцію з логістичними процесами, повноту інформації про стан виконання замовлень і зменшує кількість конфліктів між підрозділами. Це також дозволяє зосередити більшість етапів обслуговування клієнта в межах єдиної служби, що підвищує загальну керованість процесом.

З огляду на потенційні ризики, пов'язані з можливою пріоритетизацією логістичних інтересів на шкоду якості сервісу, доцільно впровадити збалансовану систему показників у межах CRM. Вона повинна включати як витрати на обслуговування, так і цільові показники рівня клієнтського сервісу. Такий підхід уможливорює ефективне мотиваційне управління персоналом ВОК.

АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Господарська та фінансово-економічна діяльність вітчизняних підприємств здійснюється в умовах кризи, що, в першу чергу, спричинена війною. Така криза, на відміну від кризи, що проявляється в мирний час, є довгостроковою, з високим рівнем невизначеності, ризиковості та швидкості змін чинників зовнішнього середовища. В таких умовах стабілізація роботи та управління подальшим розвитком суб'єкта господарювання відбувається на положеннях концепції антикризового управління воєнного часу. Механізм такого управління розвитком підприємством має враховувати специфічні виклики та допомагати йому адаптувати свою діяльність до нової реальності. Основна мета антикризового управління в умовах війни – мінімізувати негативний вплив економічних і соціальних факторів, пов'язаних із воєнними діями, на функціонування підприємства [1]. Управління спрямоване на подолання або запобігання кризового стану на підставі прогнозування кризових ситуацій, розробці оперативних та стратегічних дій по їх випередженню, нейтралізації, мінімізації наслідків прояву того чи іншого виду кризи.

Незважаючи на невизначеність умов господарювання, швидку змінність чинників зовнішнього середовища, акцентування уваги власників та менеджерів підприємств виключно на вирішенні поточних завдань, необхідно застосовувати стратегічний підхід до антикризового управління розвитком підприємства. Реалізація підходу здійснюється на підставі розробки та впровадження антикризових стратегій та забезпечує в довгостроковому періоді необхідну фінансово-економічну результативність такого управління.

В цілому визначення антикризової стратегії – це довгостроковий план дій підприємства, спрямований на відновлення його стабільної роботи і формування потенціалу для досягнення встановлених цілей розвитку. До основних рис антикризової стратегії відносять пріоритетність (під час виходу підприємства з кризового стану

загально корпоративна, функціональна та ділові стратегії зазнають суттєвого коригування та підпорядковуються основній меті антикризового управління); підвищена результативність реалізації, яка визначається масштабністю наслідків від успішного (відновлення функціональності підприємства) або незадовільного (крах суб'єкта господарювання, втрата інвестицій власниками) втілення стратегії; орієнтація на ґрунтовний пошук та максимальне використання внутрішніх резервів ресурсів підприємства; яскраво виражений адаптивний характер [2].

Кожна антикризова стратегія пов'язана з реалізацією множини реорганізаційних дій та організаційно-технологічних новацій, що передбачають адаптацію суб'єкта господарювання до чинників зовнішнього середовища. Стратегічні методи антикризового управління підприємством приводять до глобальних та комплексних змін. Наприклад, застосування таких методів як ліквідація, створення нових суб'єктів господарювання, модернізація, злиття, диверсифікація, реструктуризація змінюють вид, організацію, прояв підприємницької діяльності.

Список використаних джерел:

1. Кисельова Ю. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/96e164e8-a150-4e51-a473-3fb645c8481c/content>
2. Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Економіка підприємства*. 2021/2022. № 76-77. С. 70-80. URL: <http://bue.kart.edu.ua/article/view/282040>

Т.І. Макаренко, здобувачка вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНОГО ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Сучасні організації як складні соціально-економічні системи усе більше покладаються на спеціалізоване програмне забезпечення для підвищення ефективності управління. Інтегровані ІТ-рішення дозволяють автоматизувати рутинні процеси, забезпечують прозорість даних та оперативну аналітику для прийняття рішень. Нижче розглянемо ключові напрями управління ресурсами

(людські, матеріальні, фінансові), відповідні програмні рішення та їхній внесок у ефективне управління організацією [1].

Наведемо таблицю з основними категоріями управління та типовими програмними рішеннями, що застосовуються в кожній з них (табл. 1).

Управління людськими ресурсами (HRM). HRM-системи охоплюють повний цикл роботи з персоналом – від найму до оцінки результатів і розвитку. Вони автоматизують кадрове діловодство, облік часу, зарплату, навчання та продуктивність. Це знижує навантаження на HR-відділ, підвищує точність даних і сприяє ефективному управлінню персоналом [2].

Таблиця 1

Порівняння ключових рішень за напрямками

Приклади ПЗ	Ключові можливості та сильні сторони
Людські ресурси (HRM). <i>Workday HCM, SAP SuccessFactors, BambooHR</i>	Автоматизація рекрутингу та онбордингу; облік співробітників в єдиній базі; управління талантами, навчанням і продуктивністю; аналітика HR-метрик для прийняття рішень.
Матеріальні ресурси (склад, закупівлі, логістика). <i>Manhattan WMS, SAP Ariba, Coupa</i>	Управління запасами і складами в режимі реального часу; оптимізація ланцюга постачання (планування попиту, маршрутизація доставок); електронні закупівлі та узгодження контрактів; контроль постачальників і витрат.
Фінанси. <i>SAP S/4HANA Finance, Oracle NetSuite, QuickBooks</i>	Бухгалтерський облік та фінзвітність відповідно до стандартів; бюджетування та прогнозування грошових потоків; контроль витрат і виконання бюджету; консолідація даних з різних підрозділів; фінансові дашборди з KPI.
Інтегровані ERP-системи. <i>SAP S/4HANA, Oracle Cloud ERP, Microsoft Dynamics 365, Odoo</i>	Єдина платформа для всіх бізнес-процесів (фінанси, виробництво, закупівлі, продажі, HR тощо); спільна база даних і єдині довідники; наскрізна аналітика по всій компанії; висока масштабованість і можливість кастомізації під галузеві потреби.
Аналітика та дашборди (BI). <i>Microsoft Power BI, Tableau, Qlik Sense</i>	Збір та консолідація даних з різних систем; інтерактивна візуалізація показників у вигляді графіків і схем; оновлення даних у реальному часі для моніторингу бізнесу; інструменти глибокого аналізу та прогнозування для підтримки управлінських рішень.

Управління матеріальними ресурсами. Системи SCM відповідають за облік запасів, логістику, закупівлі й інтегруються з ERP для прозорого управління постачанням. Вони оптимізують

складування, планування попиту та електронні закупівлі, зменшуючи витрати і забезпечуючи своєчасне реагування на зміни.

Управління фінансами. Сучасне ПЗ охоплює бухгалтерію, бюджетування, аналітику та контроль витрат. Інструменти FP&A та ERP-рішення автоматизують фінансові процеси, забезпечують точність, відповідність стандартам і підтримують стратегічне планування завдяки дашбордам і звітам у реальному часі.

Інтегровані системи управління (ERP). ERP об'єднує фінанси, персонал, запаси, виробництво та продажі в єдину систему. Це забезпечує цілісне бачення бізнесу, синхронізацію між підрозділами та підвищення ефективності завдяки автоматизації та стандартизації процесів [1].

Аналітика та дашборди. BI-системи надають інтерактивні звіти, графіки та прогнози, об'єднуючи дані з усіх підсистем. Вони підвищують якість прийняття рішень, дозволяють вчасно реагувати на зміни й підтримують елементи прогнозної та рекомендаційної аналітики.

Використання сучасного програмного забезпечення в управлінні організацією істотно підвищує прозорість та оперативність управлінських процесів. Спеціалізовані HRM-системи допомагають ефективно керувати людським капіталом, SCM-рішення оптимізують матеріальні потоки та постачання, фінансові платформи забезпечують точний облік і планування, ERP-системи інтегрують усе це в єдине ціле, а аналітичні BI-інструменти надають керівникам дані для прийняття обґрунтованих рішень. Тому, програмне забезпечення виступає потужним важелем підвищення ефективності управління організацією в сучасних умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. The 10 best procurement software in 2025 – Oneflow. *Oneflow*. URL: <https://surl.li/g1brfo>
2. Best Human Resources Software (Updated for January 2025). *TechnologyAdvice*. URL: <https://surl.li/pzrapo>

Т.О. Михайлов, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
*Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу*

СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ AGILE-ТРАНСФОРМАЦІЇ КРИЗЬ ПРИЗМУ ЦІННОСТЕЙ SCRUM: РІЛЬ КОМУНІКАЦІЇ

Сучасні організації, як соціально-економічні системи, стикаються з необхідністю швидко адаптуватися до змін. Agile-трансформація – це не лише про інструменти, а насамперед про цінності та людські взаємодії. Особливу роль у цьому процесі відіграє комунікація, як носій культури та провідник змін.

Успішна Agile-трансформація неможлива без глибоких внутрішніх змін в організації, які стосуються не лише структури чи процесів, а в першу чергу культури взаємодії між людьми. Scrum [1], як один з найбільш поширених фреймворків Agile [2], передбачає не лише набір ролей і артефактів, а й цілісну систему. П'ять цінностей Scrum (смівливість, фокус, відданість, повага та відкритість) формують фундамент комунікаційної культури, яка дозволяє організації функціонувати як єдина соціально-економічна система в умовах постійних змін [3].

Смівливість (Courage) – це в першу чергу готовність відкрито говорити про складні речі: про ризики, невизначеність, конфлікти, невдачі. У середовищі, де люди бояться висловити свою думку або поставити під сумнів рішення керівництва, справжня Agile-культура неможлива. Тільки за наявності смівливості з'являється простір для чесного діалогу, для прозорого фідбеку, для комунікації, яка не маскує проблеми, а виводить їх на поверхню, щоб вирішити.

Фокус (Focus) – полягає в тому, щоб спрямувати комунікаційні зусилля на найважливіше. В Scrum це означає узгодженість команди довкола спільної мети кожного спринту, прозорість очікувань і результатів. Сфокусована комунікація допомагає уникати хаосу і дозволяє команді бути максимально ефективною, не витрачаючи ресурси на надмірну бюрократію чи інформаційний шум.

Відданість (Commitment) – це не просто дотримання зобов'язань, а глибоке розуміння спільної відповідальності. Команда, яка відчуває себе залученою, комунікує інакше: більш відповідально, із повагою до інших, із готовністю допомагати та ділитися знаннями.

Така комунікація є більш неформальною, щирою, довірливою — вона є ознакою зрілої соціальної структури.

Повага (Respect) – є основою здорових взаємостосунків у команді. Без поваги будь-яка комунікація стає небезпечною: з'являється страх помилок, культура обвинувачення, замовчування проблем. Повага в Agile – це не формальність, а активна дія: вміння слухати, не перебивати, приймати іншу точку зору, підтримувати навіть у разі невдач. Вона створює атмосферу психологічної безпеки, без якої командна комунікація не може бути повноцінною.

Відкритість (Openness) – це цінність, яка йде вздовж всього Scrum. Вона проявляється у прозорості процесів, готовності ділитися інформацією, приймати зворотний зв'язок і не приховувати проблеми. Відкритість робить команду живою: вона дозволяє швидко адаптуватися до змін, коригувати плани, приймати спільні рішення. Це не лише про доступ до інформації, а про готовність бути чесним і вразливим перед іншими.

Таким чином, п'ять цінностей Scrum формують не лише внутрішній моральний кодекс команди, а й повноцінну комунікаційну систему, яка забезпечує ефективну взаємодію в межах організації як соціально-економічної системи. Agile-трансформація без урахування цих цінностей і без розвитку культури комунікації перетворюється на формальність, що не приносить реального ефекту. Але коли цінності стають частиною повсякденного спілкування, організація отримує справжню гнучкість, здатність до самоорганізації та стійкість у динамічному глобальному середовищі.

Список використаних джерел:

- 1.Schwaber K., Sutherland J. The 2020 Scrum Guide. Scrum Guides. 2020. URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>.
- 2.The 17th State of Agile Report. Digital.ai. 2023. URL: <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/RE-SA-17th-Annual-State-Of-Agile-Report.pdf> (дата звернення: 03.05.2025).
- 3.Values and the Scrum Values. Scrum.org. URL: <https://www.scrum.org/resources/scrum-values> (дата звернення: 03.05.2025).

Д.О. Пилипенко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет,
Б.С. Харченко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
ЗВО «Подільський державний університет»,
О.В. Піпаш, здобувач вищої освіти
Київський кооперативний інститут бізнесу і права

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації економіки та стрімкого технологічного розвитку підприємства стикаються з потребою не лише забезпечення стабільного функціонування, а й постійного оновлення конкурентних переваг. Конкурентоспроможність перестає бути фіксованим результатом і набуває динамічного характеру, що зумовлює необхідність перегляду підходів до її забезпечення. В епоху інновацій і цифрової трансформації ключовим фактором сталого успіху стає вміння ефективно управляти конкурентоспроможністю з урахуванням інноваційного потенціалу підприємства.

Інноваційне підприємство функціонує в умовах підвищеного ризику, але водночас має більшу гнучкість та спроможність до адаптації. Його конкурентоспроможність ґрунтується не лише на ціні чи якості продукту, а на здатності передбачати ринкові потреби, створювати нову цінність і виводити на ринок унікальні рішення [2]. Управління такими перевагами потребує системного підходу, в якому стратегічне планування, інтелектуальні ресурси, управлінська культура та інноваційна інфраструктура перебувають у тісній взаємодії.

Центральним елементом управління конкурентоспроможністю інноваційного підприємства є стратегічна орієнтація на зміни. Вона передбачає безперервний пошук нових можливостей, розвиток компетенцій персоналу, підтримку дослідницької активності та відкритість до зовнішніх джерел інновацій. Таке підприємство не лише реагує на ринок, а й формує його через активне просування нових ідей, створення партнерств і залучення клієнтів до процесів спільного розвитку [4]. Таким чином, конкурентоспроможність виводиться за межі економічних показників і стає системною

здатністю створювати та утримувати переваги в умовах постійних змін.

Ефективне управління в інноваційному середовищі передбачає переосмислення ролі ризику, невизначеності та помилки. Вони перестають бути загрозою і трансформуються в джерело нових знань. Успішні підприємства сприймають інноваційність як процес, що охоплює всі рівні організації – від стратегічного бачення до щоденних операцій. Такий підхід дозволяє формувати корпоративну культуру, в якій ініціативність, творчість і швидкість реакції набувають критичного значення [1; 3; 5]. Саме ця внутрішня готовність до змін забезпечує довготривалу конкурентоспроможність.

Сучасне середовище також висуває нові вимоги до лідерства, яке має поєднувати стратегічну далекоглядність з емоційною компетентністю та здатністю до командного мислення. Управління інноваційною конкурентоспроможністю передбачає делегування відповідальності, розвиток горизонтальних зв'язків і підтримку підприємницької ініціативи серед працівників. Лише за таких умов підприємство здатне не лише адаптуватися до нових викликів, а й стати джерелом інноваційного впливу у своїй галузі.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю інноваційного підприємства – це багатовимірний процес, що поєднує стратегічне передбачення, внутрішню гнучкість, технологічну відкритість і орієнтацію на постійний розвиток. Такий підхід дозволяє підприємству не просто утримувати позиції на ринку, а й активно впливати на його трансформацію, формуючи нові правила гри у динамічному глобальному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Жовнір В. І., Іщейкін Т. Є., Орлюк І. М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 74-79.
2. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10, 2. P. 336-348.
3. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43(3). P. 403-414.
4. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariiev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous

strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. P. 199-205.

5. Sodiqova N.T., Qudratova G.M. Innovative management as a factor of successful development of an enterprise. *Analysis of modern science and innovation*. 2024. Vol. 1(2). P. 315-320.

Ю.І. Реклізон, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний університет «Одеська політехніка»

МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Формування організаційної структури є важливим етапом управління, який проходить кожне підприємство, і саме від правильності цього процесу значною мірою залежить ефективність його функціонування. Варто наголосити, що структура управління не є сталою, адже через постійні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі її необхідно періодично адаптувати відповідно до нових умов і викликів. У зв'язку з цим важливого значення набуває обґрунтований вибір методу формування та проектування організаційної структури, що дозволить забезпечити її гнучкість, стійкість і результативність.

У теорії управління єдиної типології методів та моделей не існує, кожен науковець виділяє ті чи інші методи, в залежності від умов та середовища, в якому воно діє, сфери діяльності та його можливостей [1]. Практичний досвід підприємств свідчить про те, що застосування лише одного методу чи моделі формування організаційної структури не завжди є ефективним. Ефективність такого вибору значною мірою визначається метою побудови структури та конкретними умовами, в яких функціонує підприємство. Тому доцільним є аналіз різних моделей і методів з урахуванням специфіки середовища, стадії життєвого циклу підприємства та ситуацій, пов'язаних із його реорганізацією.

Т. Терещенко [2] пропонує при формуванні організаційної структури використовувати такі методи як досвідний, експертний, метод аналогій, нормативний, параметричний, технологічний, метод структуризації цілей та метод економіко-математичного моделювання (графічних та математичних зображень).

Запропонований набір методів забезпечує гнучкість і адаптивність підходу до формування організаційної структури, дозволяючи враховувати як стратегічні цілі підприємства, так і специфіку його функціонування.

Подібної позиції дотримується і Г. Монастирський [3], який виокремлює такі методи формування організаційної структури, як метод аналогій, експертний підхід, метод структуризації цілей та метод організаційного моделювання. У межах останнього автор пропонує використовувати різні типи моделей, зокрема математико-кібернетичні, графоаналітичні, натурні та математико-статистичні, що дозволяє здійснювати глибокий та формалізований аналіз організаційних рішень.

Метод аналогій належить до класичних підходів у проектуванні організаційної структури управління. Його суть полягає в перенесенні вже існуючих організаційних рішень, що застосовуються на підприємствах зі схожими характеристиками – такими як розмір, галузь, напрям діяльності чи тип продукції.

Експертний метод вважається одним із найпрактичніших у застосуванні, оскільки ґрунтується на знаннях і досвіді фахівців певної галузі або сфери управління, а також управлінців-практиків, які мають глибоке розуміння особливостей функціонування підприємства.

Для малого інноваційно-активного бізнесу метод структуризації цілей може виявитися доволі ефективним, оскільки в умовах постійних змін зовнішнього середовища цілі діяльності таких підприємств зазнають регулярних коригувань, і організаційна структура, як інструмент їх досягнення, має оперативно адаптуватися. Водночас для топ-менеджменту застосування цього методу є ресурсозатратним, що може відволікати від виконання інших управлінських завдань і знижувати загальну ефективність управління.

Що стосується нормативного методу, то для інноваційно-активного підприємства він не є оптимальним варіантом формування структури управління. Це пояснюється тим, що існуючі нормативи, по-перше, не враховують специфіку інноваційної діяльності, а по-друге, мають узагальнений характер і здебільшого орієнтовані на підприємства з усталеними, стандартизованими виробничими процесами.

Програмно-цільовий метод вважається одним із

найрезультативніших для інноваційно орієнтованих підприємств. Його суть полягає в тому, що організаційна структура формується залежно від типу інноваційного продукту, який планується до виробництва. На кожному етапі життєвого циклу продукту створюються функціональні групи із чітко визначеними завданнями та обов'язками. Це дозволяє не лише детально відслідковувати виробничі процеси й призначати відповідальних осіб, але й підвищити якість виконання завдань та сформувати ефективні, професійно орієнтовані команди виконавців.

Блоковий метод також доволі поширений у підприємницькій практиці, оскільки дає змогу суттєво скоротити час на проектування структури управління за рахунок уніфікації та типізації організаційних рішень.

З огляду на специфіку інноваційно-активних підприємств, найбільш придатними для них є метод структуризації цілей і програмно-цільовий підхід. Вони забезпечують побудову управлінської структури, яка є не лише ефективною, але й достатньо гнучкою для адаптації до змін зовнішнього середовища. Водночас, можливе їх поєднання з іншими методами, що дозволяє досягти більш гнучкого та індивідуалізованого підходу до проектування організаційної структури.

Узагальнюючи дослідження, слід відзначити, що ефективне формування організаційної структури малого підприємства потребує використання методів, які враховують гнучкість, швидкість прийняття рішень та обмеженість ресурсів. Вибір конкретного методу або моделі має базуватись на стадії розвитку підприємства, його інноваційній активності, галузевих особливостях та стратегічних пріоритетах.

Список використаних джерел:

1. Зайченко К. С. Методи та моделі формування організаційної структури інноваційно-активного малого підприємства: сутність та практичне значення. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 135-140. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.2.135
2. Терещенко Т.В. Теорія організації : [Навч. посібн.]. Хмельницький : ХУУП, 2015. 335 с.
3. Монастирський Г.Л. Теорія організації : [підр.]. Тернопіль : ТНЕУ, 2014 288 с.

О.В. Черних, Р.О. Козуб, здобувачі вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет,
К.К. Маркосян, здобувач вищої освіти
Київський кооперативний інститут бізнесу і права

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ АДАПТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах динамічної ринкової конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища здатність підприємства до адаптації стає не просто перевагою, а необхідною умовою стабільного функціонування та розвитку. Ефективний менеджмент у цьому контексті має забезпечити не лише оперативне реагування на зміни, а й системне формування гнучкості як ключової характеристики організаційної культури. Управління адаптивним підприємством вимагає нових підходів, заснованих на принципах гнучкості, відкритості до змін та системного аналізу.

Адаптивність підприємства проявляється через його здатність своєчасно трансформувати внутрішні процеси, стратегії та структури відповідно до викликів зовнішнього середовища. Це вимагає від менеджменту високого рівня стратегічної чутливості, здатності до прийняття рішень в умовах невизначеності, а також активного використання інструментів прогнозування [5-7]. Водночас успішна адаптація неможлива без розвиненої комунікації всередині організації та залученості персоналу до управлінських процесів. Менеджмент повинен виступати не лише як контролюючий, а як координуючий та інтегруючий елемент, який забезпечує гармонійний рух підприємства в напрямку змін.

Ефективність управління адаптивним підприємством визначається рівнем синергії між його структурними підрозділами, оперативністю ухвалення рішень та наявністю чітко визначених, але гнучко реалізованих цілей. Важливою передумовою є формування середовища, в якому інновації стають постійним процесом, а не епізодичним явищем [1-4]. Для цього менеджмент повинен формувати культуру навчання, розвитку та готовності до ризику, водночас підтримуючи баланс між стабільністю та необхідністю змін.

Особливого значення в управлінні адаптивним підприємством набуває роль інформаційних систем, які забезпечують своєчасність,

точність і повноту даних для прийняття рішень. Але ще важливішим є здатність менеджменту інтерпретувати ці дані в контексті стратегічних завдань та оперативної реальності. Це потребує постійного вдосконалення управлінських компетенцій, розвитку емоційного інтелекту та глибокого розуміння особливостей організаційної динаміки.

Підвищення ефективності менеджменту адаптивного підприємства нерозривно пов'язане з довірою до команди, делегуванням повноважень, підтримкою ініціативи та створенням умов для творчої активності. Такий підхід дозволяє не лише швидко реагувати на зміни, а й формувати внутрішні імпульси до розвитку. Менеджмент у цьому випадку перестає бути виключно виконавчою функцією й перетворюється на рушійну силу трансформацій, які забезпечують конкурентну стійкість підприємства у нестабільному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Аранчій В.І., Макаренко П.М., Лесюк В.С. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 3-12.
2. Дунаєв І. В., Кушнір В.М. Адаптивність спортивної інфраструктури до сучасних викликів: інтеграція безпекових, демографічних та управлінських парадигм для впровадження на регіональному рівні. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Публічне управління та адміністрування»)*. 2024. Вип. 2. С. 17-33.
3. Зось-Кіор М.В., Шабельник С.С. Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 52-57.
4. Олійник А.С., Толочій О.Р., Щербина Ю.В. Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств в умовах диджиталізації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 61-66.
5. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129-135.
6. Farhshatova O., Zaharov S., Vereskun M., Kolosok V. Formation of Competitive Advantages of the Enterprise Based on Adaptive Management. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Vol. 1. P. 244-256.
7. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. No. 4. P. 504-515.

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ

Сучасне економічне середовище, в якому функціонують підприємства, відзначається мінливістю та непередбачуваністю. Ключовим елементом, що може гарантувати підприємству стабільне становище на ринку та посприяти зміцненню його позицій, є ретельно розроблена стратегія розвитку. Ця стратегія має ґрунтуватися на принципах інтенсивного розвитку, що передбачає раціональніше використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, оптимізацію асортименту продукції або послуг, максимізацію прибутків з інвестованого капіталу, повне задоволення потреб споживачів щодо якості продукції, гарантійних зобов'язань та сервісного обслуговування. Стратегія розвитку підприємства має включати не тільки плани дій та методи їх реалізації, але й враховувати ймовірність виникнення негативних обставин, що дасть змогу своєчасно адаптуватися до змін.

Стратегічне управління – це багатогранний процес прийняття рішень та втілення низки задач. Кожне підприємство потребує такого планування, аби встигати за ринковими коливаннями, своєчасно модернізувати технології та запроваджувати інновації, безперервно покращуючи свій рівень. Це шанс уникнути опинитися на периферії ринку, залишившись без прибутку. Необхідно перманентно відслідковувати появу нового, тренди розвитку, аналізувати особливості виробництва конкурентів та їхні робочі підходи, з метою вдосконалення. Ключовою метою розробки стратегії розвитку підприємства є виведення на лідируючі позиції та збільшення ефективності [1].

Стратегія розвитку підприємства – це, по суті, довгостроковий, адаптивний план дій, націлений на інновації. Він передбачає певний рівень ризику, ґрунтується на ретельному вивченні як внутрішніх, так і зовнішніх факторів підприємства. Ключову роль відіграє людський фактор, а також необхідні інвестиції для досягнення бажаного результату – підвищення конкурентоспроможності продукції та, власне, самого підприємства.

Стратегії розвитку підприємства можна розділити на два типи (рис. 1).

Активні стратегії передбачають наступне: негайне реагування підприємства на зміни ринкової кон'юнктури, прагнення випередити конкурентів у гонці; адаптивність та гнучкість усіх процесів, що розгортаються на підприємстві; інтенсивне залучення та використання всіх наявних ресурсів, включаючи робочу силу, енергію, сировину, матеріали та обладнання; безперервний пошук та інтеграція інновацій у виробничу, маркетингову та управлінську діяльність. Активно-наступальна стратегія розвитку спрямовує зусилля на максимальне втілення змін стратегічного значення для розвитку підприємства. Її серцевина полягає у тому, аби підприємство було лідером у створенні та застосуванні нових видів продукції та інноваційних технологічних рішень у виробничій сфері. Стратегія ринкової ніші спрямована на отримання максимального прибутку з товарів, покращення їхньої якості та здатності конкурувати на ринку, а також на вдосконалення сервісу. Цей підхід найчастіше використовується на етапі зрілості бізнесу.

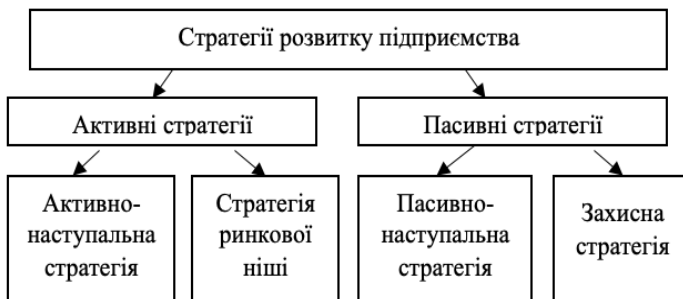


Рис. 1. – Класифікація стратегій розвитку підприємства

Джерело: сформовано на основі [2]

Пасивні стратегії розвитку підприємства включають копіювання стратегій конкурентів, корекцію діяльності лише у відповідь на певні виклики, що виникають, що, в свою чергу, робить їх менш ризикованими і потенційно більш економічними. Пасивно-наступальна стратегія передбачає вихід на ринок з новим (або покращеним) продуктом лише після його успішного випробування у підприємств-лідерів. Дана стратегія вимагає значних фінансових вкладень у модернізацію продукції та визначається як така, що має середній рівень ризику. Захисна стратегія передбачає оптимізацію

виробництва, зосереджуючись на балансі між «витратами та випуском». Це включає вдосконалення продукції, щоб вона відповідала стандартам конкурентів. Ця стратегія вимагає вкладень і має помірний рівень ризику [2].

Отже, ключові засади для створення активних та пасивних стратегій розвитку бізнесу: зосередженість на довгострокових цілях підприємства; множинність можливих шляхів зростання, що залежить від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі; безперервний процес розробки стратегії; комплексний підхід до формування стратегії, з погодженням стратегічних рішень у різних напрямках діяльності, видах ресурсів та функціях.

Таким чином, стратегія розвитку визначає майбутнє підприємства, окреслюючи його місце на ринку. Водночас вона має бути достатньо гнучкою, дозволяючи вносити зміни, необхідні для покращення або підтримання ефективності роботи.

Список використаних джерел:

1. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. №41. 2022. С. 74-78. URL http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/15.pdf.
2. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 22. С. 334-340. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf.

О.О. Лісчишина, здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Сумський національний аграрний університет

ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Процес конкурентної боротьби на ринку зумовив активний пошук і впровадження різноманітних шляхів зростання та здійснення діяльності, здатних гарантувати компаніям стійку перевагу над іншими конкурентами в довготривалій перспективі. Організаційна стратегія постає як фундаментальна філософія, що визначає спрямованість і принципи стратегічного управління діяльністю компанії. З цієї точки зору стратегію можна охарактеризувати як динамічний спосіб існування, що спонукає до безперервного зростання та вдосконалення, не допускаючи стагнації на попередніх успіхах. Водночас, вона є невід'ємною складовою управлінського процесу, надаючи можливість передбачати майбутні

ринкові зміни та адаптуватися до них, її також можна інтерпретувати як комплексну систему цілей, що сприяє досягненню оптимальних результатів та стимулює активну участь усіх членів колективу. Нарешті, стратегія виступає як усталений шаблон послідовної та логічної поведінки, що базується на глибокому розумінні підприємством своєї сутності та ключових цінностей [1, с. 32].

Незважаючи на розмаїття наукових інтерпретацій дефініції «стратегія», ці різнопланові погляди не вступають у протиріччя, а скоріше взаємно збагачують одне одного, виокремлюючи ключові засади, інструменти та намагання щодо розробки й реалізації стратегій як своєрідної технології адміністрування підприємницькою діяльністю. Це, своєю чергою, сприяє досягненню найвищого рівня продуктивності та безперервного зростання компанії в контексті нестабільного зовнішнього середовища та налагодженої внутрішньої операційної діяльності.

Ініціація процесу формування стратегій починається з моменту усвідомлення необхідності якісного поліпшення діяльності порівняно з конкурентами з метою формування унікальних конкурентних переваг. У процесі розробки та практичного впровадження стратегії необхідно безперервно брати до уваги актуальні на поточний момент тенденції, що зумовлює потребу в її своєчасній адаптації та проактивній спрямованості на майбутні зміни. З плином часу до стратегії додаються нові елементи, збагачуючи її новими якісними характеристиками [2, с. 15].

Здійснюючи розгляд сутності концепції «стратегії підприємства», стає очевидним, що фундаментальною характеристикою будь-якої стратегії компанії є її незмінна спрямованість на перспективний розвиток. Впровадження розробленої стратегії фірми безпосередньо корелює з результативністю системи стратегічних трансформацій, серед ключових елементів якої виступають модифікації в організаційній структурі та еволюція організаційної культури. Методологія стратегічного планування полягає в процесі досягнення довгострокових (стратегічних) завдань, визначених підприємством, виконання яких здатне гарантувати її продуктивне функціонування та підтримання високого рівня конкурентоздатності на ринку. Стратегічне планування є доступним інструментом для кожного суб'єкта господарювання, яке має намір щодо прогресивного

розвитку свого майбутнього в межах обраного ринкового простору. Важливо акцентувати увагу на тому, що як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішньому існують певні деструктивні тенденції, які слугують стимулом для підприємств до переходу від поточної операційної діяльності до застосування стратегічного планування як системного підходу.

З метою впровадження та успішної реалізації стратегічного планування, керівництво підприємства має враховувати низку важливих аспектів при визначенні ключових заходів. Серед них особливе місце займає визначення цілей та їх досягнення: стратегічне планування логічно розпочинається з формулювання загальних цілей та розробки детальних заходів і методологій для їхньої ефективної реалізації. Не менш важливим є принцип систематичності, комплексності та збалансованості: стратегічне планування охоплює всі без винятку сфери діяльності підприємства, враховуючи їхню взаємозалежність та необхідність гармонійного розвитку. Принцип безперервності підкреслює, що стратегічне планування не є одноразовою акцією, а являє собою постійний процес, що охоплює всі функціональні області діяльності підприємства [3, с. 121].

З метою встановлення кількісних і якісних параметрів стратегічного планування застосовуються конкретні індикатори, що знаходять своє відображення у сфері трудових відносин. У рамках самого процесу стратегічного планування кількісні та якісні характеристики підлягають ретельному нормуванню та на завершальному етапі піддаються всебічному аналізу. Дієвість і соціальна спрямованість застосування зазначених принципів передбачає формування такого процесу стратегічного планування та його підсумкових результатів, які б відзначалися високою продуктивністю та були націлені на розв'язання широкого спектра соціальних питань як у внутрішньому середовищі підприємства, так і за його межами.

На формування стратегічного курсу підприємства впливає комплекс взаємопов'язаних факторів, зокрема: система цінностей, що лежить в основі стратегічних рішень вищого керівництва; поточна ситуація в зовнішньому середовищі та рівень її прогнозованості; ступінь толерантності керівництва до ризику, пов'язаного з впровадженням стратегії; сильні та слабкі аспекти діяльності; часові рамки, в яких приймаються стратегічні рішення.

Дієвість реалізації стратегії підприємства визначається ефективністю системи стратегічних перетворень, центральним елементом якої виступають зміни в організаційній структурі.

Список використаних джерел:

1. Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. №21. С. 31-34.
2. Бабій І., Сенік І. Формування стратегій розвитку підприємств за сучасних методів діагностики. *Трансформаційна економіка*. 2023. Вип. 5 (05). С. 14-17.
3. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 118-126.

Т.Д. Матвійчук, здобувач вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Сумський національний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ НАДАННЯ ЯКІСНИХ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВОМ

На сучасному етапі розвитку України, визначальним стратегічним вектором як для сфери послуг, так і для промисловості, є якість, а не обсяги виробництва товарів чи надання сервісу, що має забезпечити сталий розвиток. Ключовим фактором для довготривалого успіху на нових ринках збуту є висока якість продукції з огляду на потреби клієнтів, а не демпінгові ціни. Водночас, сьогодні досягти успіху можна лише шляхом впровадження системи управління, яка орієнтована на постійне покращення показників діяльності організації та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін.

При розробці сервісу та способу його надання ключовим завданням є забезпечення якості та цінності послуги, що є невід'ємною складовою обслуговування. Це означає, що не тільки послуга та обслуговування нероздільні, а й категорії «якість» та «послуга» слід розглядати в тісному взаємозв'язку. Сприйняття однієї й тієї ж послуги різними клієнтами буде відрізнятися, кожен виражатиме його відповідно до очікуваної цінності та відповідності параметрів цінності його очікуванням, а також ціни цієї послуги. Отже, надання якісних послуг підприємством полягає у його здатності відповідати запитам та сподіванням певного клієнта [1, с. 474].

У контексті нерозривності створення та використання сервісів

під час транзакцій, взаємодія між виконавцем та клієнтом може проявлятися специфічно. Очевидно, що взаємозалежність та взаємне обумовлення виробництва та споживання нематеріальних послуг – це ключова відмінна риса, що виокремлює їх серед інших об'єктів комерційної діяльності.

Нездатність послуг до тривалого збереження, коливання у потребі на них зачіпає практично всі їхні категорії та форми. Запит змінюється під впливом сезонності, днів тижня та інших чинників, що здатні створити значні труднощі для постачальників певних сервісів. Неможливість накопичення послуг в умовах стабільного попиту не є невирішеною задачею, оскільки існує можливість вдосконалення технологій, покращення систем надання, що, у свою чергу, веде до розширення обсягів робіт та зростання прибутків. Це вимагає від підприємств-виробників дієвої стратегії, спрямованої на забезпечення відповідності між попитом та пропозицією послуг різними методами [2, с. 77]

Важливим фактором, що впливає на мінливість послуг, є споживач, його унікальність, що обумовлює ступінь адаптації послуг відповідно до потреб клієнтів. Відтак, виникає потреба в управлінні поведінкою споживачів у процесі надання сервісу, врахуванні комунікаційних аспектів при взаємодії з ними, а також це ускладнює можливість масового виробництва багатьох видів послуг. Саме невизначеність та непостійність характеризують сферу послуг, що зумовлює більшу потребу в державному регулюванні, порівнюючи з ринками інших товарів. Втручання держави у функціонування ринку послуг нерідко обумовлене не лише економічними міркуваннями, але й політичними та соціальними факторами. Приміром, контроль або домінування певних бізнесових структур у таких сегментах ринку послуг, як банківська справа, інформація та телекомунікації, здатне створити реальну загрозу для національного суверенітету й безпеки держави. Відтак, майже в кожній державі плануються заходи державного контролю сектору послуг, разом із запровадженням відповідних норм, що визначають наповнення сервісів та їхню якість. На це слід звернути пильну увагу у таких галузях послуг як, скажімо, охорона здоров'я, освітні установи, телекомунікації, робота фінансових організацій на ринках акцій та кредитування. Стандарти сервісу визначають формальні вимоги, за якими відбувається оцінювання обслуговування клієнтів та професіоналізму персоналу підприємств [1, с. 476].

Наразі більшість українських сервісних підприємств вже опанували базові принципи обслуговування клієнтів, які формують фундамент стандартів, таких як: максимальна зосередженість на клієнтах; найвища якість сукупності послуг; безперервне вдосконалення професійного рівня фахівців та обслуговуючого персоналу [2, с. 79].

Система управління якістю є комплексом бізнес-процесів, зосереджених на безперервному задоволенні потреб клієнтів та збільшенні їхньої задоволеності. Це узгоджується з місією та стратегічним курсом організації, знаходить своє вираження в організаційних цілях та прагненнях, політиках, процесах, документованій інформації та ресурсах, що необхідні для їх реалізації та підтримки.

Отже, система надання якісних послуг підприємством – це система управління людьми, яку потрібно доповнити введенням ряду мотиваційних стимулів, адже недостатньо лише володіти кваліфікованими спеціалістами, а й заохочувати їх ефективно реалізовувати свій потенціал. Методологія всебічного управління якістю є філософією менеджменту, що охоплює усю організацію, орієнтовану на відповідність вимогам споживачів і на безперервне удосконалення організації, забезпечує правильне виконання роботи з першого разу. Безперервне покращення є ключем до успішного функціонування підприємства.

Список використаних джерел:

1. Коюда О.В. Сутність та змістова характеристика послуги як бази управління. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 9. С. 473-478.
2. Весперіс С.З. Особливості формування і управління якістю послуг. *Актуальні питання сталого розвитку економіки*. 2012. Том 1. С. 75-80.

І.В. Біловод, здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня
Полтавський державний аграрний університет

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні економічні умови, що характеризуються високим рівнем невизначеності, конкуренції та швидких технологічних змін, вимагають від підприємств гнучких підходів до управління та довгострокового планування. У цьому контексті особливої

важливості набуває стратегія розвитку підприємства, яка виступає основою для забезпечення його стабільного функціонування, ефективного використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей.

Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план дій, спрямований на досягнення визначених цілей шляхом ефективного використання ресурсного потенціалу, адаптації до зовнішніх змін і забезпечення конкурентних переваг. Вона охоплює всі ключові сфери діяльності: виробництво, фінанси, маркетинг, кадрову політику та інновації [1; 3].

Основні функції стратегії:

визначення місії та візії підприємства;

формування стратегічних цілей;

оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища;

вибір і реалізація ефективної моделі розвитку[1].

Формування стратегії розвитку підприємства здійснюється поетапно:

I. Аналіз зовнішнього середовища (PEST-аналіз, аналіз конкурентів, ринкових тенденцій);

II. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства (ресурси, компетенції, фінансова стійкість);

III. SWOT-аналіз – виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз;

IV. Формування стратегічних цілей – конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і часово обмежених (SMART);

V. Вибір стратегії розвитку – зростання, стабілізації, скорочення, диверсифікації;

VI. Реалізація стратегії – впровадження запланованих заходів через функціональні стратегії;

VII. Оцінка результатів та коригування – моніторинг ефективності стратегії та її адаптація до змін [2].

На стратегічне планування значно впливають:

економічні умови (інфляція, податки, вартість ресурсів);

політична стабільність і регуляторне середовище;

рівень конкуренції та поведінка споживачів;

внутрішні чинники: кадровий потенціал, фінансові можливості, інноваційна спроможність.

Таким чином, формування ефективної стратегії розвитку є невід’ємною складовою успішної діяльності підприємства у

сучасних умовах. Для досягнення довготривалих результатів підприємства повинні систематично здійснювати стратегічний аналіз, оцінювати ринкову ситуацію, орієнтуватися на інновації, адаптацію та розвиток людського капіталу. Лише інтегрований та гнучкий підхід до стратегічного управління дозволяє підприємству утримувати конкурентні позиції, забезпечувати зростання та підвищувати свою ринкову вартість.

Список використаних джерел:

1. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33-40.
2. Голік В.В. Концептуальні підходи до розуміння сутності поняття «стратегія». *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 8. Ч. 1. С. 72-76. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/17.pdf (дата звернення 02.04.2025)
3. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 1. С. 61-66.

К.В. Бумбур, здобувач вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ

ESG-КРИТЕРІЙ ТА ЇХ РОЛЬ У РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

У сучасному світі стійкість бізнесу дедалі частіше розглядається через призму екологічних, соціальних та управлінських факторів (ESG). Ці критерії стають основою стратегічного планування компаній, впливаючи на їхню інвестиційну привабливість, репутацію та конкурентоспроможність. Врахування ESG-факторів дозволяє підприємствам зменшувати ризики, пов'язані з екологічними викликами, соціальною нерівністю та корпоративним управлінням, а також сприяє довгостроковому зростанню [1].

Запровадження ESG-стандартів у бізнес-процеси змінює не лише внутрішню політику компаній, а й глобальні ланцюги постачання. Відмова від неетичних практик, впровадження «зелених» технологій та відповідальне управління ресурсами сприяють формуванню ефективної та сталогоорієнтованої економічної моделі. Саме тому аналіз впливу ESG-критеріїв на корпоративну діяльність є важливим для розуміння нових тенденцій управління підприємствами в умовах глобалізації [1; 4].

Інтеграція ESG-принципів у ланцюги постачання сприяє зниженню екологічних ризиків та підвищенню операційної

ефективності компаній. Дослідження McKinsey свідчить, що впровадження стійких ланцюгів постачання дозволяє зменшити операційні витрати до 20 %. Так, рітейлер IKEA знизив виробничі витрати та покращив свій імідж завдяки екологічним закупівлям, а Unilever завдяки ініціативі «Sustainable Living Plan» скоротив негативний вплив на довкілля на 32 % у період 2008–2020 років [2]. Подібні підходи застосовує Adidas, поступово відмовляючись від нового пластику у своїй продукції.

Значення ESG-факторів зростає і в контексті інвестиційних рішень. Інвестори дедалі частіше обирають компанії, що відповідають ESG-стандартам, оскільки вони вважаються менш ризиковими. Bloomberg прогнозує, що до 2025 року активи, орієнтовані на ESG, складатимуть третину всіх глобально-керованих активів. Прикладом є BlackRock, який інтегрував ESG-критерії у свою стратегію, а також Tesla, що залучила значні «зелені» інвестиції завдяки прагненню до сталого розвитку.

Роль ESG у корпоративних стратегіях є трансформаційною. Опитування Deloitte свідчить, що 92 % керівників розглядають ці фактори як вирішальні для майбутнього бізнесу. Так, Siemens використовує ESG-орієнтовані рішення для розробки енергоефективних будівель, а Apple прагне досягти вуглецевої нейтральності до 2030 року. Подібну мету ставить і IKEA, інвестуючи у відновлювані джерела енергії [2].

Соціальний аспект ESG включає розширення політики різноманіття та інклюзії, що позитивно впливає на корпоративну культуру. Дослідження McKinsey показує, що компанії з високим рівнем різноманітності у керівництві отримують на 36 % вищий прибуток. Salesforce, Starbucks і Google активно розвивають програми підтримки меншин, що сприяє зміцненню їхньої ринкової позиції [2].

Зростаюча регуляторна база змушує компанії сприймати ESG не як вибір, а як необхідність. У ЄС понад 50 000 компаній із 2023 року зобов'язані дотримуватися Директиви CSRD щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку. Nestlé, BASF та Shell активно адаптуються до нових стандартів, впроваджуючи комплексні системи звітності про вплив на довкілля.

Цифрові технології відіграють ключову роль у впровадженні ESG-ініціатив. За даними Gartner, 47 % компаній використовують блокчейн для відстеження ESG-даних. Walmart інтегрує цю

технологію у свої ланцюги постачання, IBM застосовує штучний інтелект для аналізу екологічних показників, а Maersk розробила цифрові платформи для моніторингу транспортування вантажів.

Акцент на ESG сприяє добробуту співробітників та підвищенню їхньої продуктивності. OECD зазначає, що компанії, які інвестують у добробут працівників, мають на 20 % вищий рівень задоволеності персоналу. Microsoft та Siemens впроваджують відповідні програми, що підвищують ефективність роботи.

Крім того, ESG-стратегії допомагають компаніям будувати довгострокову лояльність клієнтів. Згідно з опитуванням Edelman Trust Barometer, 88 % споживачів надають перевагу брендам, що підтримують сталі ініціативи. Прикладом є Patagonia, яка фінансує екологічні проекти, та Ben & Jerry's, що просуває соціальну справедливість [3].

ESG-критерії відіграють ключову роль у формуванні сучасних бізнес-стратегій, сприяючи екологічній відповідальності, соціальній справедливості та ефективному корпоративному управлінню. Інтеграція ESG-факторів у діяльність компаній дозволяє знижувати ризики, залучати інвестиції, підвищувати продуктивність персоналу та зміцнювати довіру споживачів.

Вплив ESG виходить за межі окремих підприємств і формує нові підходи до ведення бізнесу на глобальному рівні. Компанії, що впроваджують ESG-стратегії, не лише покращують свої фінансові показники, а й стають рушіями сталого розвитку. З огляду на зростаючі регуляторні вимоги та суспільний запит на відповідальний бізнес, важливість ESG у корпоративному управлінні продовжуватиме зростати.

Список використаних джерел:

1. Дубовик С.Г., Сигида Н.О., Спесивий Ю.Ю. Управління ланцюгами поставок підприємств, їхня сутність і структура. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 402–410.
2. Зось-Кіор М.В. Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. *Економічний форум*. 2020. № 3. URL: <http://eforum-lntu.com>
3. Тимошенко О. В., Урванцева С. В. ESG критерії та їх інтеграція в оцінку кредитного рейтингу компаній. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конфер. (2–3 березня 2023 року). Київ: KHEU, 2023. С. 156–158.
4. Op-Ed: Patagonia Proves the Success of Sustainable Corporations. *Michigan Journal of Economics*. 22 листопада 2023. URL: <https://sites.lsa.umich.edu/mje/2023/11/22/op-ed-patagonia-proves-the-success-of-sustainable-corporations/>.

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

Управління організацією як соціально-економічною системою є однією з ключових складових ефективного функціонування сучасних підприємств, установ та установ будь-якої форми власності. Організація як така виступає не лише виробничою або адміністративною одиницею, а й складним утворенням, у якому поєднуються економічні, соціальні, правові, культурні та психологічні елементи.

Вона є соціально-економічною системою, оскільки об'єднує в собі як матеріальні ресурси (капітал, обладнання, технології), так і людський фактор (персонал, управлінську еліту, комунікації, мотиваційні механізми). Ця система функціонує не ізольовано, а у тісному взаємозв'язку з зовнішнім середовищем: ринком, державою, суспільством, партнерами та конкурентами. Тому управління нею потребує системного, цілісного та адаптивного підходу [1, с. 193-195].

Управлінська діяльність в організації має на меті досягнення поставлених цілей через раціональне використання ресурсів, ефективну координацію дій та постійне вдосконалення внутрішніх процесів.

У центрі уваги управління перебуває людина – як носій знань, навичок, емоцій та мотивацій.

Деякі науковці зазначають, що організація як соціально-економічна система не може розглядатися ізольовано, без урахування соціального контексту, інтересів стейкхолдерів та глобальних тенденцій управління.

Тому важливо враховувати не лише економічну складову управління (витрати, прибутки, інвестиції, ефективність), але й соціальну – тобто рівень задоволеності персоналу, психологічний клімат, можливості для розвитку, залучення до процесів прийняття рішень [2, с. 19-23].

Успішне управління організацією передбачає створення умов, за яких працівники відчувають себе не просто виконавцями, а

активними учасниками, співтворцями спільного результату.

Як соціально-економічна система, організація потребує формування чіткої місії, візії, стратегічних цілей та механізмів їх реалізації. Це включає як довгострокове планування, так і оперативне реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Зовнішнє середовище формує запити, обмеження та можливості, і завдання управлінців – своєчасно аналізувати тенденції, передбачати ризики, приймати обґрунтовані рішення, впроваджувати інновації [3, с. 28-30].

Водночас організація впливає на зовнішній світ – формує ринкову пропозицію, створює робочі місця, бере участь у соціальних проектах, дотримується екологічних стандартів.

Особливе значення має системний підхід до управління. Він полягає у розгляді організації як єдиного цілого, де всі підсистеми – виробнича, фінансова, кадрова, інформаційна, управлінська – тісно взаємопов'язані, а зміни в одній з них неминуче впливають на інші.

Крім того, сучасне управління організацією вимагає врахування глобальних тенденцій: цифрової трансформації, автоматизації, зміни поколінь на ринку праці, зростання ролі емоційного інтелекту та м'яких навичок. Це вимагає гнучкості, готовності до постійного навчання, впровадження нових підходів до лідерства.

Лідер у соціально-економічній системі повинен не лише координувати діяльність, а й надихати, формувати довіру, створювати умови для самореалізації працівників.

Отже, управління організацією як соціально-економічною системою – це багаторівневий, інтегрований процес, що охоплює економічні розрахунки, соціальні взаємодії, управлінські рішення та культурні цінності. Воно потребує балансу між раціональністю та людяністю, між плануванням і гнучкістю, між результатом і процесом.

Успішна організація сьогодні – це та, яка не лише досягає прибутку, але й створює цінність для працівників, суспільства та майбутніх поколінь.

Список використаних джерел:

1. Сардак С. Є. Механізм управління соціально-економічною системою. Європейський вектор економічного розвитку. 2010. С. 201.
2. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Харків: ХДЕУ. 2003. С. 260.
3. Рогоза М. Є., Сененко, І. А. Управління соціально-економічним розвитком

Р.Є. Кукевич, здобувач вищої освіти
Дніпровський державний аграрно-економічний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Дослідження наукових джерел свідчить про відсутність уніфікованого підходу до трактування поняття «операційна діяльність підприємства». Це пов'язано з різноманітністю економічної природи даної категорії та її складністю. Деякі дослідники розглядають операційну діяльність як сукупність виробничих та збутових процесів, що забезпечують функціонування суб'єкта господарювання. Проте такий підхід вважається звуженим, оскільки чимало підприємств, які отримують прибуток від операційної діяльності, не займаються безпосередньо виробництвом або торгівлею. Існує також ширше трактування, відповідно до якого операційна діяльність розглядається як соціально-економічна основа функціонування підприємства. Узагальнюючи наявні погляди, можна дійти висновку, що операційна діяльність – це ключовий напрям діяльності підприємства, який забезпечує основну частку доходів, за винятком надходжень від фінансової та інвестиційної діяльності [1].

Операційна діяльність підприємства є базовим напрямом його господарської активності, що охоплює процеси виробництва, реалізації продукції, надання послуг або виконання робіт. Саме цей вид діяльності забезпечує підприємству стабільне надходження основної частини доходів, що, у свою чергу, створює передумови для зростання його економічної цінності, рентабельності та конкурентоспроможності. Відтак, забезпечення високої ефективності операційної діяльності вважається ключовим завданням управлінського персоналу, оскільки від його вирішення залежить загальний фінансовий стан підприємства та його стійкість у ринковому середовищі.

Зміст операційної діяльності формується з урахуванням галузевих особливостей та специфіки функціонування суб'єкта господарювання в певному сегменті економіки. Так, у промислових

підприємствах домінуючим напрямом операційної діяльності є виробництво і збут продукції, тоді як у сервісних організаціях це сукупність процесів і дій, що забезпечують основний бізнес-процес, а саме надання послуг. Незалежно від виду підприємства, операційна діяльність завжди виступає як пріоритетна, на відміну від інвестиційної чи фінансової, які розглядаються як додаткові або допоміжні. Відповідно до положень Національного стандарту бухгалтерського обліку, операційною діяльністю визнається не лише основна діяльність підприємства, але й інші види господарської активності, які не підпадають під визначення інвестиційної чи фінансової. Таким чином, поняття операційної діяльності має ширший характер і охоплює всі поточні процеси, пов'язані з досягненням стратегічних цілей підприємства в умовах ринку[2].

У загальному розумінні операційна діяльність охоплює як основну діяльність підприємства, так і всі інші види діяльності, що не відносяться до інвестиційної або фінансової сфер.

Ефективне управління операційною діяльністю підприємства відіграє ключову роль у досягненні стратегічних цілей і реалізації місії підприємства. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати стабільність бізнес-процесів, але й сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку. Основна мета стратегічного управління полягає у забезпеченні цілеспрямованого, послідовного й ефективного розвитку підприємства шляхом формування стратегічного бачення, місії, довгострокових цілей і відповідних заходів щодо їх реалізації.

Стратегічне управління підприємством – це комплексний і безперервний процес формування та реалізації довгострокових напрямів діяльності організації, який здійснюється на основі глибокого аналізу як внутрішніх ресурсів і можливостей, так і чинників зовнішнього середовища. Цей процес передбачає чітке визначення місії, формулювання стратегічних цілей та розробку механізмів їх досягнення. Ефективне стратегічне управління має бути послідовним, циклічним та орієнтованим на постійне вдосконалення, враховуючи динаміку ринкового середовища та особливості самої організації [3].

Особливої актуальності стратегічне управління набуває в умовах кризових ситуацій, зокрема збройного конфлікту, який має місце в Україні. Военні дії суттєво трансформують умови функціонування

підприємств, породжуючи численні ризики, обмеження та виклики, що унеможливають використання стандартних підходів до планування й ведення бізнесу. В таких умовах стратегічне управління стає не просто інструментом розвитку, а критично важливим засобом адаптації підприємств до нової реальності.

Для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності компаній необхідно оперативно переглядати існуючі стратегії та формувати нові, які відповідатимуть змінним умовам господарювання. При цьому особливу увагу слід приділяти поєднанню економічних інтересів підприємства з соціальною відповідальністю перед суспільством, зокрема підтримці працівників, участі у відновленні інфраструктури та сприянні стабільності в регіонах.

Таким чином, стратегічне управління є ключовим елементом системи управління підприємством, що дозволяє не лише вдосконалити діяльність компанії, але й підвищити її адаптивність до викликів зовнішнього середовища загрозливих для діяльності підприємств в умовах війни.

Список використаних джерел:

1. Тульчинська С.О., Погребняк А.Ю., Крашевська Т.О. Детермінанти ефективності операційної діяльності підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»* 2023. № 26. С. 90-95.
2. Пенська І.О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8910> (дата звернення: 8.05.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.100
3. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

В.О. Пойовський, здобувач вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ ESG-КРИТЕРІЇВ

Сучасний бізнес дедалі більше інтегрує принципи сталого розвитку, що охоплюють не лише економічну результативність, а й екологічну відповідальність, соціальну стійкість та ефективне корпоративне управління. Впровадження ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) стає важливим індикатором

надійності та перспективності компаній, сприяючи залученню інвестицій, мінімізації ризиків і зміцненню конкурентних позицій [1; 5].

Екологічний аспект передбачає оцінку впливу підприємств на довкілля, включаючи регулювання викидів парникових газів, раціональне використання природних ресурсів, переробку відходів і впровадження енергоефективних технологій. Дотримання екологічних стандартів не лише знижує негативні наслідки виробництва, а й сприяє оптимізації витрат завдяки модернізації технологічних процесів [2; 7].

Соціальний компонент відображає взаємодію компанії із суспільством, зокрема, рівень соціальної відповідальності щодо працівників, споживачів і громадськості. Впровадження політики рівноправності, забезпечення гідних умов праці, дотримання прав людини та підтримка соціальних ініціатив формують позитивний імідж бізнесу та підвищують його стійкість у довгостроковій перспективі.

Корпоративне управління визначає ефективність організаційної структури, рівень прозорості фінансових процесів, дотримання етичних норм і механізми запобігання корупції. Високий рівень корпоративної відповідальності сприяє посиленню довіри з боку інвесторів та інших зацікавлених сторін, що позитивно впливає на фінансову стабільність [2-3; 6].

Акцент на ESG-принципах посилює інвестиційну привабливість компаній, оскільки міжнародні фінансові установи все частіше надають перевагу підприємствам із розвиненими стратегіями сталого розвитку. Дотримання цих стандартів знижує репутаційні ризики, запобігаючи екологічним кризам, соціальним конфліктам і правовим порушенням. Водночас підвищується лояльність споживачів, оскільки сучасний ринок орієнтований на етичні, соціально відповідальні та екологічно безпечні бізнес-моделі. Раціоналізація використання ресурсів, характерна для ESG-орієнтованих компаній, не лише зменшує виробничі витрати, а й сприяє довготривалій ефективності підприємства.

Практична реалізація ESG-принципів передбачає комплекс заходів [3-4]: екологічна відповідальність: впровадження альтернативних джерел енергії, мінімізація негативного впливу на довкілля через екологічно безпечні технології та ефективне управління ресурсами; соціальна стійкість: розробка та реалізація

програм соціального захисту працівників, створення безпечних умов праці, підтримка благодійних і суспільно важливих ініціатив; корпоративне управління: підвищення прозорості фінансової звітності, вдосконалення механізмів внутрішнього контролю, забезпечення дотримання етичних стандартів і протидія корупції.

Комплексне впровадження цих заходів сприяє формуванню довгострокових стратегій розвитку, що відповідають викликам сучасного ринку. Орієнтація на ESG-принципи не лише покращує фінансову ефективність компанії, а й зміцнює довіру з боку споживачів, партнерів та інвесторів, забезпечуючи стабільність бізнесу в умовах глобальних змін.

Інтеграція ESG-принципів у діяльність компаній є не лише вимогою сучасного ринку, а й стратегічною необхідністю для забезпечення сталого розвитку. Орієнтація на екологічну відповідальність, соціальну стійкість і прозоре корпоративне управління підвищує конкурентоспроможність бізнесу, сприяє залученню інвестицій і мінімізує репутаційні ризики. У довгостроковій перспективі такі підходи не лише покращують фінансові показники, а й формують позитивний імідж компаній, забезпечуючи їхню стійкість в умовах глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Аналіз ESG стандартів для українського бізнесу: практичні рекомендації та інструменти. *Укрінформ*. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3915683-analiz-esg-standartiv-dla-ukrainskogo-biznesu-practicni-rekomendacii-ta-instrumenti.html](https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3915683-analiz-esg-standartiv-dla-ukrainskogo-biznesu-prakticni-rekomendacii-ta-instrumenti.html)
2. Зось-Кіор М.В., Гнатенко І.А., Демченко Р.В. Забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти в контексті цифрової трансформації системи управління якістю послуг. *Актуальні проблеми економіки*. № 10 (280), 2024. С. 193-203.
3. Ложачевська О.М., Зось-Кіор М.В., Гнатенко І.А. Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпекових загроз. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 299-302.
4. Підходи і принципи розробки і впровадження ESG-стратегії в українських банках: матеріали Sustainable Business Forum, 17 жовтня 2024 р. / *EY Building a better working world*. URL: https://ukrsibbank.com/wp-content/uploads/Other/sustainable-business-forum-2024_kostiantyn-taranets.pdf
5. Як компанії в Україні та світі впроваджують ESG-звітність. *Finance.ua*. URL: <https://news.finance.ua/ua/yak-kompanii-v-ukraini-ta-sviti-vprovadzhuut-esg-zvitnist>
6. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45.

No. 2. P. 152-165.

7. Ovcharenko I., Khodakivska O., Sukhomlyn L., Shevchenko O., Lemeshenko I., Martynov A., Zos-Kior M., Hnatenko I., Michkivskyy S., Bilyavska L. Spatial organization management: modeling the functioning of eco-clusters in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 40, pp. 351–356.

М.С. Пономаренко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ

У сучасному середовищі господарювання прийняття управлінських рішень в умовах ризику набуває особливої актуальності. Постійні зміни ринкових умов, технологічний прогрес, політичні та економічні впливи створюють ситуації невизначеності і ризику, які вимагають від менеджерів швидких та ефективних рішень. Останні роки як ніколи актуально розробляти плани, впроваджувати систему ризик-менеджменту бо зараз діяльність будь-якого підприємства це постійний ризик на тлі військовий дій та інших вище перерахованих факторів. Саме тому розробка та впровадження системи управління ризиками стає важливою умовою результативного управління.

Управління ризиками в сучасних організаціях має бути системним і структурованим процесом, що охоплює всі етапи – від виявлення потенційних загроз до постійного моніторингу результатів. Для досягнення максимальної ефективності ризик-менеджменту він повинен базуватися на чітко визначеному алгоритмі дій (рис. 1). У процесі управління ризиками особливу увагу слід приділяти оцінці ризиків, оскільки саме вона дозволяє визначити масштаби потенційної загрози для організації. Залежно від доступності інформації, специфіки об'єкта дослідження та мети оцінювання, застосовуються різні методи – якісні або кількісні.

Якісні методи оцінки ризиків використовуються у випадках браку точних даних або при аналізі складних, динамічних ситуацій. Вони дають змогу ідентифікувати ризики, описати їхню природу, оцінити наслідки впливу та розробити заходи для їхньої мінімізації.

Кількісні методи оцінки ризиків базуються на використанні математичних, статистичних та імовірнісних моделей. Вони

дозволяють отримати числові показники для точнішого обґрунтування управлінських рішень.

1. Розробка політики ризик-менеджменту

- опрацювання концепції ризик-менеджменту та визначення принципів її реалізації;
- вибір та формування структури управління ризиками;
- розробка документації з ризик-менеджменту

2. Ідентифікація ризиків

- розробка програми виявлення класифікації ризиків.

3. Оцінювання вірогідності розвитку ризиків та результатів (наслідків) їх впливу

- оцінювання потужності ризиків та прогнозування їх розвитку;
- визначення допустимого рівня ризику;
- складання карти ризиків з позначенням зв'язків між ними.

4. Розробка методики управління ризиками

- визначення інструментарію впливу на ризики;
- опрацювання програми управління ризиками та її практична апробація;
- запровадження у дію системи звітності щодо управління ризиками).

5. Формування системи моніторингу та контролю

- моніторинг ефективності функціонування системи ризик-менеджменту;
- оцінювання системи управління ризиками

Рис. 1. Алгоритм дій для впровадження ефективної системи ризик-менеджменту

Джерело: сформовано автором на основі [1]

До основних якісних підходів належать: експертні оцінки (метод Дельфі, попарне порівняння, бальна оцінка), метод аналізу доцільності витрат, метод аналогій. Їхніми перевагами є простота та низька вартість застосування, проте недоліками залишаються суб'єктивність результатів і залежність від професіоналізму експертів [2].

До базових кількісних методів належать: статистичний аналіз, розрахунок очікуваних збитків, аналіз чутливості, метод сценаріїв,

побудова дерева рішень, імітаційне моделювання (метод Монте-Карло), коригування норми дисконту, а також нечітко-множинний аналіз. Кількісні методи дають змогу оцінити ризик об'єктивно, але потребують достатньої кількості достовірної інформації та аналітичних ресурсів [2].

Комплексне застосування якісних і кількісних методів оцінки ризиків є основою для створення надійної та ефективної системи ризик-менеджменту. Це дозволяє не лише виявляти та класифікувати ризики, але й обґрунтовано визначати ймовірність їхнього виникнення та можливі наслідки. Основна мета управління ризиками полягає не в уникненні ризику, а в його ефективному управлінні через своєчасне передбачення, оцінку та відповідне реагування. У сучасних умовах бізнес-середовища ризики можуть мати різноманітні прояви: економічні, фінансові, технологічні, політичні та соціальні. Тому важливо, щоб організації не просто відреагували на виникнення ризику, але й розробили системи моніторингу, аналізу та коригування ризиків на всіх етапах їхнього виникнення та розвитку.

Отже, ефективне управління ризиками ґрунтується на здатності організації передбачити ризики, оцінити їх ймовірність та наслідки, а також на розробці системи заходів для їхнього зниження. Комплексне застосування якісних та кількісних методів дозволяє створити надійну основу для ризик-менеджменту, яка забезпечує гнучкість, точність та ефективність у прийнятті управлінських рішень. Застосування таких стратегій дозволяє не тільки знижувати рівень ризику, а й підвищувати загальну конкурентоспроможність та стійкість організації в умовах невизначеності.

Список використаних джерел:

1. Мороз В. М., Мороз С. А. Ризик-менеджмент: навч. посібник. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 82 с.
2. Шурда К. Е. Методи якісного та кількісного аналізу ризиків. *Збалансоване природокористування*, №4. 2020. С. 64-70.

СЕКЦІЯ 2
ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО
ПІДПРИЄМСТВА

V.V. Derhachova, Doctor of Economics, Professor,
V.Yu. Tishchenko, higher education applicant
*National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky
Kyiv Polytechnic Institute»*

**THE MANAGEMENT OF CHANGES WHEN IMPLEMENTING
NEW TECHNOLOGIES TO OPTIMIZE PRODUCTION
PROCESSES**

Companies that believe their processes are already optimized to perfection, from production to management, and do not see the need to implement the latest technologies, will increasingly fall behind their competitors. Digital transformation has become a critical necessity for competitiveness, as organizations increasingly recognize the importance of adopting advanced technologies to optimize production processes. However, simply making the decision to adopt the latest technologies is not enough, as this journey is fraught with challenges, involving significant changes in organizational structures, processes, and ways of thinking. Effective management of these changes is crucial to ensure a smooth transition and maximize the benefits of technological progress.

The concept of digital transformation has gained significant momentum in recent years, particularly in the fields of business management and production processes. If in the past a company could spend years implementing new approaches, now it has become a luxury that is almost unavailable to anyone. As Kraus et al. (2021) emphasized, digital transformation has moved from being a mere technological option to a necessity for organizations to stay relevant in the digital age. The COVID-19 pandemic has accelerated this process, making digital transformation a must for companies to cope with the growing demands of the digital world.

As Füller et al. (2022) observed, despite the obvious potential of new technologies, digital transformation requires significant changes in business models, processes, and organizational structures, which may be

met with the resistance to change at all levels within organizations. The human factor plays a crucial role in this context, as employees must adapt to new systems and processes that may disrupt established workflows.

The best approach is data-driven decision making, which means that decisions are made based on the data available. But this leads to the problems of insufficient data, access to it, or lack of qualified specialists that can analyze the data to formulate a decision based on it.

Successfully integrating AI and other advanced technologies into manufacturing processes also requires a deep understanding of the technology itself and its potential impact on business operations. Kraus et al. (2021) emphasize that AI has the potential to fundamentally transform manufacturing processes by increasing efficiency, reducing costs, and improving the overall quality of products and services.

Of course, we can not call the latest technologies a “silver bullet” for solving all the problems of organizations. As they require aligning technological capabilities within business needs, ensuring appropriate employee training, and continuously evaluating the performance of new systems to identify areas for improvement.

In summary, managing change during the implementation of new technologies to optimize production processes is a complex and multifaceted challenge. It requires strategic foresight, strong leadership, and a focus on both technological and human factors. As organizations seek to integrate new technologies, they must combat resistance to change, invest in the necessary skills and resources, and align their digital transformation efforts with broader organizational strategies. By doing so, they can unlock the full potential of technological innovation and position themselves for long-term success in an increasingly digital world.

References:

1. Füller J., Hutter K., Wahl J., Bilgram V., Tekic Z. How AI revolutionizes innovation management: Perceptions and implementation preferences of AI-based innovators. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Vol. 174. Article 121336.
2. Kraus S., Durst S., Ferreira J. J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 168. Article 120722.

Д.В. Дячков, д.е.н., професор,
В.А. Синенко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У СФЕРІ НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

Методичний підхід до визначення стратегії цифровізації підприємств у сфері надання медичних послуг України має ґрунтуватися на поетапній, системній оцінці внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, сучасних технологічних трендів, а також нормативно-правових вимог, які регламентують медичну діяльність у цифровому середовищі (рис. 1).

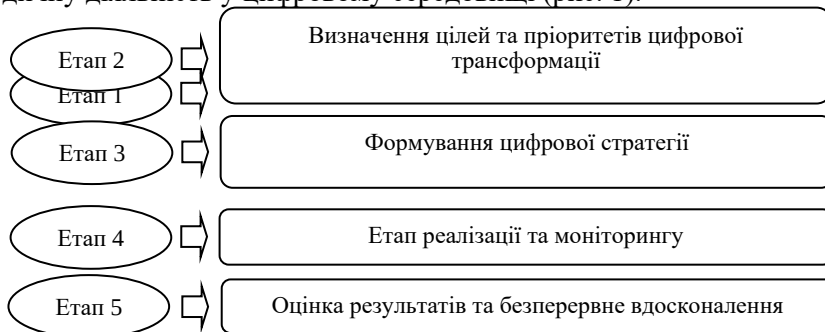


Рис. 1. методичний підхід до визначення стратегії цифровізації підприємств України у сфері надання медичних послуг [сформовано автором на основі 1-9]

Аналітично-діагностичний етап передбачає проведення комплексної діагностики внутрішнього середовища підприємства, зокрема:

- оцінки рівня цифрової зрілості закладу (наявність електронних медичних записів, телемедичних сервісів, CRM/ERP-систем, електронної черги тощо);
- аналіз рівень ІТ-грамотності персоналу та готовність до змін;
- виявлення існуючих цифрових рішень, проблем їх інтеграції та використання;
- оцінки рівня задоволеності пацієнтів поточними сервісами;
- вивчення конкурентного середовища та прикладів кращих

практик цифровізації.

Цей етап передбачає використання методів експертного опитування, SWOT-аналізу, аналізу зацікавлених сторін (stakeholders analysis), а також анкетування персоналу й пацієнтів.

Етап визначення цілей та пріоритетів цифрової трансформації передбачає формування моделі цільового стану цифрового розвитку медичного підприємства на основі діагностики, яка відповідає стратегічному баченню та місії закладу. Визначаються ключові пріоритети цифровізації, які можуть включати:

- автоматизацію документообігу та реєстрації пацієнтів;
- розвиток телемедицини та мобільних сервісів;
- впровадження електронної медичної карти;
- використання аналітики великих даних (Big Data) для медичних рішень;
- забезпечення кібербезпеки та відповідність нормам захисту персональних даних.

Етап формування цифрової стратегії передбачає розробку цифрової дорожньої карти, яка включає:

- конкретні проєкти цифровізації, їх бюджет, строки реалізації та відповідальних осіб;
- формування інфраструктурних вимог (сервери, мережеве обладнання, ПЗ);
- підбір і впровадження цифрових рішень (медичні інформаційні системи, чат-боти, онлайн-кабінети тощо);
- розробку політики захисту інформації;
- план навчання персоналу.

Стратегія повинна враховувати можливість інтеграції з державними цифровими ініціативами в охороні здоров'я – наприклад, системою eHealth, електронними рецептами, онлайн-записами до лікаря через державні портали.

Етап реалізації та моніторингу стратегії передбачає:

- впровадження механізмів моніторингу ключових показників ефективності (KPI) цифровізації (наприклад, зменшення часу очікування, кількість онлайн-звернень, задоволеність пацієнтів);
- постійну аналітику ефективності впроваджених рішень;
- гнучке коригування стратегії відповідно до зворотного зв'язку та змін на ринку або в законодавстві.

Етап оцінки результатів та безперервне вдосконалення –

завершальний етап, який полягає у системній оцінці впливу цифровізації на якість обслуговування, витрати підприємства, ефективність комунікацій, швидкість прийняття рішень та інші стратегічно важливі показники. На основі цих результатів здійснюється:

- оновлення стратегічних цілей;
- планування наступного цифрового циклу;
- адаптація до нових цифрових трендів (наприклад, впровадження штучного інтелекту в діагностику).

Методичний підхід до визначення стратегії цифровізації підприємств у сфері медичних послуг України має бути багаторівневим, гнучким та адаптивним, з урахуванням специфіки медичної галузі, високих вимог до безпеки даних та необхідності забезпечення цифрової інклюзії для всіх категорій пацієнтів. Такий підхід дозволяє досягти підвищення доступності, якості та ефективності медичних послуг, а також інтегрувати заклади охорони здоров'я у ширший контекст цифрової трансформації національної системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Державна стратегія цифрової трансформації України «Дія». *Офіційний вебсайт Міністерства цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/strategiya>
2. Дячков Д.В., Синенко В.А. Фактори впливу на систему управління підприємств в сфері надання медичних послуг України. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 10-18. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/14460>
3. Бондаренко І.В. Цифровізація у сфері охорони здоров'я: проблеми та перспективи. *Вісник медичних технологій*. 2022. № 3. С. 45–53.
4. Коваленко О.П. Інформаційні технології в медицині: вплив на якість медичних послуг. *Збірник наукових праць НМАПО імені П. Л. Шупика*. 2021. Вип. 12. С. 112–120.
5. Ministry of Health of Ukraine. (2023). Digital health strategy in Ukraine: roadmap and implementation plan. Kyiv: МОЗ України.
6. World Health Organization. (2021). Global strategy on digital health 2020-2025. Geneva: WHO. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240020924>
7. Назаренко Т.М. Цифрові технології в медичній практиці: сучасний стан та перспективи. *Український журнал інформатизації охорони здоров'я*. 2023. Т. 15, № 1. С. 7–14.
8. Петренко С.В. Роль телемедицини у цифровій трансформації системи охорони здоров'я України. *Медичні інновації*. 2022. № 2. С. 28–35.
9. OECD. (2022). Health at a Glance: Digital transformation in healthcare. OECD Publishing. URL: <https://www.oecd.org/health/health-at-a-glance/>

ФОРМУВАННЯ СТАРТАП-КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У сучасних умовах цифровізації суспільства стартап-культура постає як важливий елемент інноваційного розвитку, що формується на перетині підприємництва, технологічного прогресу та соціальної мобільності. Її становлення є відповіддю на нові виклики глобального середовища, у якому інформаційні потоки, доступ до технологій і темпи змін дедалі більше впливають на моделі економічного зростання, структуру зайнятості та характер інституційної взаємодії.

Цифрова трансформація спричиняє суттєве переосмислення традиційних механізмів створення економічної вартості. У новій парадигмі важливими факторами конкурентоспроможності стають гнучкість організаційних структур, здатність до інноваційної діяльності, швидкість прийняття рішень та вміння працювати в умовах високої невизначеності. Стартап-культура, у цьому контексті, розглядається як соціокультурне та економічне явище, яке відображає мікрорівневу реакцію на макрорівневі цифрові зрушення.

Ключовою ознакою стартап-культури є переорієнтація на експериментальне мислення, швидку апробацію гіпотез і толерантність до невдач як конструктивного елементу інноваційного процесу. Зазначене мислення ґрунтується на міждисциплінарному підході, інтенсивному використанні цифрових технологій, а також децентралізованих формах організації праці. Університети, дослідницькі центри та креативні хаби відіграють роль середовищ, де інституціоналізується відповідна культура і формується новий тип економічного агента – інноваційно зорієнтованого підприємця [1-2].

Процес формування стартап-культури є багатовекторним і залежить від цілого спектра чинників: наявності доступної інфраструктури, підтримки з боку держави, рівня цифрової компетентності населення, ефективності венчурної екосистеми та інституційної відкритості до змін. У контексті цифрової трансформації стартап-культура не лише віддзеркалює технологічні

зміни, а й бере участь у їх формуванні, сприяючи зростанню сектору високих технологій, посиленню інноваційної динаміки та трансферу знань між академічною і комерційною сферами.

Стартап-культура також виконує важливу соціальну функцію, сприяючи розвитку підприємницької ініціативи, активізації молоді, формуванню горизонтальних мереж взаємодії. У цифрову добу вона дедалі більше виявляється не тільки як засіб економічної активності, але і як інструмент формування нової ідентичності – підприємницької, відповідальної, відкритої до змін. У цьому контексті цифрова трансформація розглядається не як зовнішній технологічний процес, а як чинник зміни культурних патернів, у межах яких стартапи стають не винятковим явищем, а типовою формою соціально-економічної активності [3-5].

Отже, стартап-культура в умовах цифрової трансформації набуває особливого значення як індикатор та драйвер структурних змін у національній та глобальній економіці. Її розвиток вимагає комплексного підходу до формування сприятливого середовища, що включає освітню реформу, інституційне стимулювання підприємництва, інвестиції в цифрову інфраструктуру та підтримку дослідницької діяльності. Лише за таких умов стартап-культура здатна перетворитися на сталий інструмент інноваційного оновлення та соціально-економічного зростання.

Стартап-культура є складним соціально-економічним явищем, яке формується на перетині цифрових технологій, інноваційного мислення та підприємницької ініціативи. Її розвиток у контексті цифрової трансформації вимагає не лише технологічної модернізації, а й глибинних інституційних, освітніх і культурних змін.

Цифрова трансформація створює сприятливі умови для активізації стартап-культури, водночас висуваючи нові вимоги до гнучкості, адаптивності та інноваційності економічних агентів. У цьому контексті стартап-культура виступає не просто наслідком технологічного прогресу, а його каталізатором, здатним стимулювати структурну модернізацію економіки.

Формування стартап-культури повинно розглядатися як стратегічний пріоритет у державній політиці, особливо в країнах, що прагнуть до побудови економіки знань. Створення сприятливої екосистеми для розвитку стартапів передбачає модернізацію освітніх програм, підтримку підприємницької активності молоді,

розвиток венчурної інфраструктури та формування ефективної взаємодії між наукою, бізнесом і державою.

У підсумку, стартап-культура в умовах цифрової трансформації є не лише інструментом технологічного оновлення, а й чинником суспільної мобілізації та формування нових моделей економічного зростання, що базуються на творчості, гнучкості й інноваційності.

Список використаних джерел:

1. Зось–Кіор, М. В., & Скидан, С. В. (2020). Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес–середовища. *Економічний форум*, 1(3), 143-148.
2. Таран-Лала, О. М., Зось–Кіор, М. В., & Андрусенко, М. М. (2020). Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Агросвіт*, (7), 18-22.
3. Bilan, Y., Zos-Kior, M., Nitsenko, V., Sinelnikau, U., & Ilin, V. (2017). Projecting the social component of the efficient management of land resources. *Journal of Security and Sustainability*, 7(2), 287-300.
4. Gryshko, V., Zos-Kior, M., & Zerniuk, O. (2018). Integrating the BSC and KPI systems for improving the efficiency of logistic strategy implementation in construction companies. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.2), 131-134.
5. Zos-Kior, M., Ilyin, V., & Bondarskaya, A. (2014). Globalization and land-use prospects for agrarian enterprises. *The Advanced Science Journal*, (8), 205-208.

M.I. Ivanova, Doctor of Economic Sciences, Professor,
S.O. Pomohaiev, PhD Student
Dnipro University of Technology

DEVELOPMENT PROSPECTS FOR ENTERPRISES ENGAGED IN THE EXTRACTION OF CRITICAL RAW MATERIALS

Critical raw materials have become one of the most important geo-economic resources of our time. The energy transition, digitalization, development of military and industrial technologies, and green infrastructure have led to a sharp increase in the demand for lithium, graphite, cobalt, rare earth elements, and more. Against this backdrop, the role of companies involved in extracting, processing, and supplying these materials is growing.

Analytical models predict that demand for lithium could increase tenfold by 2040 [1]. A similar situation exists for other materials. National governments are adopting relevant strategies, such as the EU's Critical Raw Materials Act of 2023 [2]. These strategies create opportunities for countries with their own mineral resources, including Ukraine [4].

Despite its high potential, the industry still faces significant barriers to entry: high initial investments, long payback cycles, regulatory

complexity, and political risks [7]. This is why government support, such as investment guarantees, public-private partnership (PPP) mechanisms, and the involvement of international financial institutions, is essential [8].

Technological development is one of the main drivers of the sector's transformation. Bio-metering, smart exploration (AI/ML), processing automation, and sustainable production modules reduce costs and environmental impact [3]. Additionally, traceability and Environmental, Social, and Governance (ESG) reporting technologies build investor and consumer confidence [8].

The war in Ukraine, global trade restrictions on China, and the restructuring of energy flows are leading to the formation of new supply chains in which critical minerals play a central role [6]. The concepts of "friendshoring" and "nearshoring" are gaining momentum and opening additional windows of opportunity for Eastern European companies [6].

According to the BGR, Ukraine is included in the list of countries with confirmed or potentially significant deposits of cobalt and rare earth elements, which increases its strategic importance in European resource policy [5].

Ukraine has a significant resource potential [4]:

- 20% of European graphite deposits;
- confirmed lithium deposits (Shevchenkivske, Dobra);
- titanium and zirconium layers.

Transparent access procedures, legal protection of investors, a reformed judicial system, and stable infrastructure are necessary for the development of these resources. Partnering with the EU, EBRD, IFC, and USAID can amplify development efforts [7, 8].

Critical raw materials companies are at the center of global changes, from environmental transition to technological sovereignty. Developing this sector requires cross-sectoral coordination, access to infrastructure, and institutional support. For Ukraine, this sector is a source of growth and an element of strategic sustainability.

References:

1. IEA. (2023). *The Role of Critical Minerals in Clean Energy Transitions*. Paris: International Energy Agency.
2. European Commission. (2023). *Proposal for a Regulation on Critical Raw Materials*. Brussels.
3. World Bank. (2020). *Minerals for Climate Action: The Mineral Intensity of the Clean Energy Transition*.
4. Ukrainian Geological Service (2022). *Assessment of strategic mineral deposits in Ukraine*.
5. BGR. (2023). *Global Resource Database: Lithium, Cobalt, Rare Earths*. Berlin:

Bundesanstalt für Geowissenschaften.

6. OECD. (2023). *Reshaping Global Value Chains in Times of Crisis*.
7. USAID Ukraine. (2023). *Private Sector Engagement in the Mining Sector*.
8. EBRD. (2024). *Green Transition and Resource Security in Eastern Europe*.

M.I. Ivanova, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Y.P. Prokhorenko, PhD Student
Dnipro University of Technology

TRENDS OF CONTEMPORARY ECO-MANAGEMENT

In recent years, a growing number of companies have demonstrated a strong commitment to achieving sustainable development goals, driven in part by the increasingly evident impacts of climate change. This shift toward eco-conscious management is influenced by several key factors, including rising consumer demand for environmentally friendly products, the tightening of ecological compliance requirements imposed by major corporations on their suppliers, and a growing awareness of the long-term benefits of proactive environmental strategies.

Companies are employing a wide range of strategies and approaches to enhance their environmental sustainability. Despite this diversity, many of these practices align with several overarching trends, commonly referred to as eco-trends. Key developments include the adoption of advanced information technologies - such as artificial intelligence, blockchain, and RFID – to optimize production and packaging processes; the integration of innovative materials, including recyclable and biodegradable options; the implementation of eco-marketing strategies aimed at raising consumer awareness about corporate environmental initiatives; and the transition toward circular economy models that prioritize resource efficiency and waste reduction.

Artificial intelligence (AI) represents one of the most recent and prominent developments within eco-management trends. Its applications are diverse and impactful. AI is utilized in the design of innovative packaging solutions, enabling improvements in efficiency and reductions in material usage and weight, which in turn significantly decreases waste generation. Additionally, AI is employed to forecast consumer demand, allowing companies to align production and supply logistics more accurately, thereby minimizing overproduction and reducing the volume of unsold goods – both of which contribute to lower environmental

impact. Other advanced information technologies are also gaining traction. For example, blockchain technology is increasingly adopted to enhance transparency across supply chains, from raw material sourcing to final packaging. This high level of traceability supports corporate sustainability claims and fosters greater consumer trust. Similarly, Radio Frequency Identification (RFID) technology is widely used to track raw materials and optimize production and logistics operations, contributing to improved efficiency and reduced energy consumption.

Material innovation is another critical eco-trend, particularly within the packaging industry. Traditionally, the barrier film sector focused on enhancing barrier properties to maximize the shelf life of packaged goods. This led to the development of highly engineered multilayer films often comprising 9, 11, or even 13 layers, which offered excellent barrier properties. However, these complex films are typically non-recyclable due to their composition: multiple layers of polyethylene (PE), polyamide (PA), which differing molecular structures. The environmental impact is further compounded by the widespread use of the cast extrusion method in their production, which not only generates standard manufacturing waste but also produces significant edge trim waste – sometimes up to 5% of the film width.

In response to these sustainability challenges, recent innovations have shifted toward the production of mono-material PE films incorporating a thin layer of ethylene vinyl alcohol (EVOH). These structures offer acceptable barrier performance while remaining fully recyclable, as they are predominantly polyethylene-based. In this context, the application of AI to forecast customer demand plays a complementary role by helping to adjust production and inventory planning. This mitigates the reduced shelf life issue associated with recyclable films and exemplifies the interconnected nature of modern eco-trends.

Circular economy models are based on the principle of maximizing the reusability of materials throughout the entire lifecycle of a product. One increasingly widespread application of this concept is the use of refill stations, which are now being implemented for a variety of product categories, including cooking oils, pasta, cereals, coffee, pet food, household chemicals, and beverages. These systems allow consumers to refill their own containers, significantly reducing packaging waste and aligning directly with circular economy principles. Moreover, effective communication with customers – such as promoting the use of reusable containers and raising awareness about the environmental benefits –

serves as another example of how eco-trends intersect. In this case, circular economy practices are closely linked with eco-marketing strategies and behavioral change initiatives aimed at fostering sustainable consumption habits.

The growing adoption of eco-management practices reflects a fundamental shift in how companies approach sustainability. Key trends such as the integration of advanced digital technologies, material innovation, and the adoption of circular economy models demonstrate not only technological progress but also a deeper commitment to long-term environmental responsibility. Importantly, these trends are increasingly interconnected – AI supports smarter production aligned with recyclable materials, while consumer engagement in reuse systems reinforces circular strategies. Together, these developments highlight a transition from isolated green initiatives toward comprehensive, system-level approaches to environmental management.

Н.Л. Корженівська, д.е.н., професор,
Є.О. Пономаренко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ ІНФОРМАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ІoT РІШЕНЬ

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації застосування Інтернету речей (IoT) стає ключовим чинником підвищення ефективності енергетики та промисловості. Особливе значення цей процес має на регіональному рівні, де локальна специфіка визначає потреби й вимоги до впровадження цифрових рішень. Інформаційний менеджмент у цьому контексті стає інструментом інтеграції даних, аналітики та управління рішеннями в реальному часі, що дозволяє досягати вагомих результатів у скороченні витрат і підвищенні екологічної ефективності. Згідно з даними Statista, глобальний ринок IoT для промисловості сягнув \$263 млрд у 2023 році, демонструючи сталу тенденцію до зростання [1].

Рішення для керування IoT-пристроями впроваджуються як у державному, так і в приватному секторах. Зростання популярності екологічно чистих альтернатив стимулювало створення численних

продуктів, орієнтованих на екологічну відповідальність і заснованих на сучасних технологіях. До прикладу сонячні панелі, що автоматично налаштовуються відповідно до положення сонця, а також зарядні станції для електромобілів, здатні відслідковувати споживання енергії, виявляти несправності та забезпечувати процес заряджання [2].

Українські компанії також активно впроваджують IoT-рішення, прагнучи не лише до енергозбереження, але й до покращення конкурентоспроможності. Прикладом такої діяльності є компанія KTS-INTEK Ltd, яка спеціалізується на розробці та інтеграції IoT-платформ для моніторингу енергоспоживання, автоматизації виробничих процесів та аналітики даних. Згідно з офіційними даними компанії, серед клієнтів KTS-INTEK – промислові підприємства Дніпропетровської, Запорізької та Харківської областей, де вже реалізовано понад 30 проектів. Одним із показових проектів є система моніторингу енергоспоживання у промисловій зоні м. Дніпро. Система забезпечує дистанційний контроль споживання електроенергії з можливістю оперативного реагування на пікові навантаження та виявлення нераціональних витрат. У результаті впровадження компанія-замовник змогла скоротити споживання електроенергії на 15% протягом першого року роботи. Інший вагомий проект - оптимізація роботи комунальних котелень у Запорізькій області. Це дозволило не лише скоротити витрати на енергоресурси, але й значно підвищити екологічну безпеку регіону, що є важливим у контексті європейських екологічних стандартів [3].

Регіональний аспект особливо важливий у контексті енергетичної політики України. Враховуючи децентралізацію та підвищену відповідальність місцевих громад за енергетичну безпеку, інтеграція IoT-технологій на регіональному рівні сприяє зміцненню енергетичної незалежності. Це також відповідає цілям Стратегії енергетичного розвитку України до 2035 року, де особливий акцент зроблено на цифровізації енергетичної інфраструктури [4, 5].

Серед перспективних напрямів розвитку – інтеграція IoT-рішень з відновлюваними джерелами енергії, впровадження цифрових двійників промислових об'єктів та створення платформ для енергетичних спільнот. Враховуючи глобальні тенденції, такі ініціативи здатні зробити українські регіони конкурентоспроможними на світовій арені та забезпечити сталий

розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Statista. Internet of Things (IoT) in Industrial Sector – Worldwide Revenue 2023. URL: <https://surl.lu/ocgbhh>.
2. Яремко С., Кузьміна О. Напрямки розвитку інтернету речей в системах управління складними пристроями. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 1. С. 149-153.
3. Офіційний сайт KTS-INTEK Ltd. URL: <https://kts-intek.com.ua>
4. Національна стратегія сталого розвитку України. URL: <https://www.mepg.gov.ua>
5. Міненерго України. Стратегія енергетичного розвитку України до 2035 року. URL: <https://mev.gov.ua>

М.В. Корінь, д.е.н., професор

Український державний університет залізничного транспорту

КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛІ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Одніє з ключових моделей сучасності, яка орієнтована на забезпечення сталого розвитку глобального світу і збереження екосистеми для майбутніх поколінь, є модель циркулярної економіки. Поява циркулярної економіки як глобальної економічної стратегії, що підтримується усім цивілізованим світом, обумовлена існуванням на сьогоднішній день ряду глобальних викликів, що загрожують існуванню планети в цілому.

Такими загрозами є, по-перше, масштабне скорочення рівня ресурсного потенціалу землі. Надмірне використання природно-ресурсного потенціалу планети призвело до критичного скорочення їх рівня, а тому існує гостра необхідність у застосуванні ощадних технологій їх використання, що ґрунтуються на переробці і повторному за можливості їх застосуванні.

По-друге, традиційна лінійна економіка зумовила нагромадження величезного обсягу відходів, які забруднюють довкілля і завдають величезний тиск на екосистему. Окрім цього, результатом застосування традиційних підходів до підприємницької діяльності є утворення значних викидів парникових газів та скорочення біорізноманіття, що створює загрозу існуванню всього живого на планеті.

Усвідомлюючи реальну загрозу від подальшого застосування

традиційної моделі економіки, сьогодні глобалізований світ демонструє єдність у питанні переходу до циркулярної моделі економічного розвитку, ініціюючи і підтримуючи проекти та програми щодо забезпечення сталого розвитку та екологічної трансформації країн. Так, масштабною ініціативою ЄС є розроблена країнами Європи Європейська зелена угода, що зорієнтована на зниження відходів, впровадження енергоощадних та екологічних технологій задля досягнення вуглецевого нейтралітету. Іншими глобальними ініціативами є Програма ООН з навколишнього середовища та проекти з розвитку міжнародного партнерства й обміну знання» Global Partnership on Waste Management» та «Circular Economy Platform», Ініціативи Світового економічного форуму, а саме «Platform for Accelerating the Circular Economy» та інноваційні програми групи G20 [1].

Така прискіплива увага до циркулярної моделі економіки з боку глобального світу викликана перш за все і тим, що в її основі лежить ряд принципів, спрямованих на створення стійкої ощадної економічної модулі. Такими з них є [2]:

- відновлення та повторне застосування, зміст якого зводить до потворного використання ресурсів і застосування відновлювальних джерел енергії;
- вторинної переробки, що ґрунтується на повторному застосуванні відходів виробництва у наступних виробничих циклах;
- раціонального споживання, яке передбачає зменшення обсягів споживання не відновлювальних ресурсів і застосування екологічних рішень у всіх сферах підприємницької діяльності;
- довговічності, зміст якого зводиться до створення продуктів тривалого застосування і таких, що легко піддаються відновленню чи переробці;
- економічна ефективність зорієнтований на оптимізацію рівня витрат і підвищення енергоефективності процесів.

Отже, модель циркулярної економіки є єдиним рішенням глобального світу, що дозволить знизити негативний вплив діяльності людини й виробництв на екосистему і забезпечити турботливе ставлення до довкілля.

Список використаних джерел:

1. Горбаль Н. І., Пліш І. В. Циркулярні бізнес-моделі для сталого розвитку українських підприємств. Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". 2021. № 5(1). С. 15–29.
2. Підвищення конкурентоспроможності ЄС: циркулярна економіка:

монографія. За ред. О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, Н. І. Горбаль. Львів: Міські інформаційні системи, 2021. 190 с.

І.В. Кошкалда, д.е.н., професор,
О.А. Домбровська, к.е.н., доцент
Державний біотехнологічний університет

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У сучасних умовах цифрова трансформація стала важливим фактором підвищення ефективності аграрного менеджменту. Аграрні підприємства, що впроваджують цифрові технології, демонструють вищу продуктивність, адаптивність до ринкових змін та кращу управлінську мобільність [1].

Сучасне аграрне виробництво передбачає аналіз великого обсягу різноманітних даних (агрономічних, економічних, технічних, метеорологічних тощо), що вимагає від агроменеджерів володіння цифровими навичками. Це є основою для прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на підвищення врожайності та прибутковості.

Серед основних цифрових інструментів, що активно використовуються в сільському господарстві, можна виокремити:

- системи точного землеробства (GPS, GIS, дрони, супутниковий моніторинг);
- Інтернет речей (IoT) – автоматизація поливу, температурного контролю тощо;
- аналітичні платформи на основі Big Data – прогнозування врожаїв, ефективне планування;
- інформаційні системи управління господарством (FMIS) – моніторинг витрат, планування робіт, облік ресурсів.

Використання цифрових технологій створює суттєві конкурентні переваги для аграрного сектору. Найвищою ефективності вдається досягти за умов інтеграції кількох цифрових рішень одночасно, що вимагає від аграрних менеджерів відповідних цифрових компетенцій. Зокрема, застосування смарт-датчиків, бездротових пристроїв, безпілотників та інших інноваційних засобів дозволяє здійснювати дистанційне управління господарством і

сільськогосподарськими процесами. Підключення цих пристроїв через Інтернет речей (IoT) забезпечує їх автоматизовану взаємодію в реальному часі, оперативний моніторинг та прийняття рішень, що сприяє зниженню витрат, підвищенню врожайності й прибутковості. Хмарні сервіси управління, як-от SmartFarm, акумулюють інформацію з різних джерел і підтримують прийняття обґрунтованих рішень. Такий підхід забезпечує фермерам доступ до інструментів гнучкого управління, які раніше були доступні переважно великим агрохолдингам. На прикладі вітчизняних аграрних компаній простежується позитивна динаміка ефективності після впровадження цифрових інструментів: підвищується врожайність, скорочуються втрати ресурсів, покращується логістика та взаємодія між підрозділами [2].

Наприклад, застосування безпілотних літальних апаратів (БПЛА) у сільському господарстві відкриває широкі можливості для дистанційного зондування, що включає отримання зображень і даних про земну поверхню з висоти. Оснащення БПЛА різними типами сенсорів – такими як радарні, лідарні, тепловізійні, мульти- та гіперспектральні – забезпечує збір високоточних і актуальних даних, що суттєво підвищує ефективність прийняття аграрних рішень. Ця інформація використовується у системах підтримки управлінських рішень, зокрема для моніторингу шкідників, оптимізації внесення добрив і управління зрошенням. Існують різні типи БПЛА, зокрема літаки з нерухомим крилом, вертольоти, гібридні моделі та багатороторні дрони, кожен з яких має своє призначення в аграрному секторі. Впровадження БПЛА сприяє не лише зростанню продуктивності через точне управління ресурсами, але й забезпечує екологічно збалансоване землекористування.

Ще однією перспективною комбінованою цифровою технологією, що швидко набирає популярності в агробізнесі, є автоматизація процесів за допомогою бездротових датчиків та Інтернету речей (IoT). Система автоматизації на основі IoT включає сенсорні вузли, повторювачі та приймачі, які взаємодіють між собою на території поля. Це дозволяє значно підвищити продуктивність та прибутковість сільського господарства, забезпечуючи більш точне розуміння взаємозв'язку між станом ґрунту, врожаєм і погодними умовами [3].

Для ефективного впровадження цифрових технологій у аграрний сектор необхідно розробити чітку стратегію, яка включатиме

використання інноваційних інструментів та оптимізацію процесів. Впровадження таких інструментів сприятиме підвищенню продуктивності, раціональному використанню ресурсів, зниженню витрат і покращенню управлінської прозорості.

Таким чином, цифрові технології стають стратегічною основою успішного розвитку аграрних підприємств, особливо в умовах глобальних викликів і кліматичних змін. Подальша цифровізація галузі потребує підтримки держави та інституційної інтеграції інновацій у систему аграрного управління. Перспективним напрямом є також державна підтримка цифровізації агросектору для малих та середніх виробників.

Список використаних джерел:

1. Горобець Н. М. Цифрові технології в системі стратегічного управління аграрними підприємствами. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 36–43. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.1.36
2. Самойленко Д. Особливості застосування цифрових технологій в агробізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-148>
3. Arthur K., Bannor R., Masih J., Oppong-Kyeremeh H., Appiahene P. Digital innovations: Implications for African agribusinesses. *Smart Agricultural Technology*. 2024. № 7. Р. 100407. DOI:10.1016/j.atech.2024.100407

А.І. Литвинов, д.е.н., професор,
В.О. Анічкін, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Р.О. Курсон, здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

У сучасних умовах ведення господарської діяльності фінансове планування набуває особливої ваги як фундаментальний інструмент ефективного управління підприємством. Цей процес охоплює системну організацію формування, розподілу та раціонального використання фінансових ресурсів, спрямованих на досягнення як стратегічних, так і тактичних орієнтирів розвитку. Це, зокрема, зазначають А. Поддєрьогін [1] та інші автори [2, 3].

Належним чином організоване фінансове планування сприяє підвищенню економічної ефективності підприємства, зокрема шляхом оптимізації витрат, підвищення рентабельності, мінімізації

фінансових ризиків та забезпечення стабільного функціонування в умовах ринкової конкуренції й макроекономічної нестабільності.

Нами проведено дослідження організації процесу фінансового планування в ПАТ «Мотор Січ» [4]. Зокрема, здійснено оцінку системи планування доходів, витрат, прибутку, грошових потоків та інвестиційної діяльності підприємства. Встановлено, що хоча підприємство демонструє стабільні результати, його фінансове планування не є досконалим. За нашими спостереженнями, основними проблемними моментами є відсутність чітких прогнозів, неефективне управління витратами та недостатній контроль за виконанням планових показників. Ці та інші недоліки знижують ефективність фінансової діяльності досліджуваного підприємства.

Також в процесі аналізу виявлено інші проблемні моменти. Це зокрема: фрагментарність фінансових планів; недостатня адаптація до змін ринку; обмежене використання сучасних програмних засобів для планування; нестача кваліфікованих фахівців з фінансового менеджменту.

Російська збройна агресія є суттєвим дестабілізуючим чинником, що формує критичні загрози для функціонування підприємств. З огляду на масштаби та наслідки цього явища, його слід кваліфікувати як обставину непереборної сили (*force majeure*). Водночас зазначений ризик повинен бути інтегрований у процеси стратегічного фінансового планування з метою формування адаптивної та стійкої моделі розвитку підприємства в умовах воєнного та поствоєнного середовища.

На основі проведеної роботи розроблено і запропоновано наступний комплекс заходів:

- впровадження інтегрованої системи бюджетування;
- більш активне застосування прогнозування на основі аналітики попередніх періодів;
- підвищення рівня використання інформаційних технологій для автоматизації процесів планування;
- залучення керівного складу до заходів з підвищення кваліфікації за фінансовим напрямком;
- поглиблення роботи з аналізу відхилень між плановими і фактичними показниками з подальшим коригуванням планів.

Особливе значення у сучасних умовах набувають процеси прогнозування та стратегічного фінансового планування, які формують базу для довгострокової стабільності підприємства.

Застосування таких інструментів дозволяє, виходячи з визначених цілей розвитку, своєчасно ідентифікувати зовнішні ризики, враховувати ринкові коливання та глобальні економічні виклики. Це, своєю чергою, сприяє розробці адаптивних сценаріїв фінансового розвитку, спрямованих на досягнення поставлених фінансових орієнтирів навіть в умовах високої невизначеності.

Варто наголосити, що довгострокове фінансове планування, побудоване на обґрунтованих макроекономічних і галузевих прогнозах, відіграє ключову роль у формуванні результативної інвестиційної політики підприємства. Такий підхід забезпечує можливість оптимізації структури капіталу, раціонального розподілу фінансових ресурсів і, як наслідок, посилення конкурентоспроможних позицій підприємства на ринку.

З урахуванням наведених аргументів можна стверджувати, що ефективне фінансове планування становить невіддільну частину сталого функціонування та стратегічного розвитку підприємства. Застосування запропонованих підходів до вдосконалення фінансового управління дозволить ПАТ «Мотор Січ» підвищити результативність своєї діяльності та сформувати адаптивні механізми реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Тому фінансове планування в сучасних умовах набуває особливої ваги як ключовий елемент системи управління підприємством, що забезпечує його стабільність, адаптивність і стратегічну орієнтованість.

Застосування прогнозних підходів і сценарного аналізу у фінансовому плануванні сприяє підвищенню гнучкості управлінських рішень та зміцненню конкурентних позицій. У цьому контексті для ПАТ «Мотор Січ» перспективним напрямком є робота над удосконаленням фінансових стратегій, що базуються на реалістичних прогнозах та орієнтовані на мінімізацію ризиків і водночас – на забезпечення дотримання принципів сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Поддєрьогін А.М. та ін. Фінансовий менеджмент. Київ: КНЕУ, 2005. 535 с.
2. Дергалюк Б., Деркач Н. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація. Економіка та суспільство. 2023. № 54.
3. Семенов Г.А. та ін. Фінансове планування і управління на підприємствах. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 432 с.
4. Мотор Січ [Electronic resource]. URL: <https://motorsich.com/ukr/> (accessed: 10.05.2025).

І.І. Новаківський, д.е.н., доцент,
Н.Б. Бідник, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний університет «Львівська політехніка»

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК КАТАЛІЗАТОР ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ

Малий та середній бізнес в Україні, зокрема у західному регіоні, відіграє критично важливу роль у формуванні стійкої економіки, забезпеченні зайнятості населення, а також у створенні сприятливого середовища для розвитку інновацій. За даними Державної служби статистики України, станом на 2022 рік у західних областях України функціонувало понад 130 тисяч суб'єктів малого та середнього бізнесу, а в структурі зайнятості цей сектор формував понад 60% робочих місць у приватному секторі економіки.[1] Регіон демонструє стабільний темп приросту підприємств щорічно, що пояснюється активністю молоді, релокацією бізнесу з південних та східних регіонів.

Актуальним залишається питання розвитку малого і середнього бізнесу, яке потребує високофахової підтримки для чого сьогодні перспективно застосовувати інструменти штучного інтелекту.

Більшість українських підприємств малого бізнесу функціонують у режимі обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів. У 2022 році обсяг нового кредитування для малого і середнього бізнесу зменшився на понад 35% порівняно з попереднім роком, а корпоративне кредитування демонструвало стабільне падіння протягом другої половини 2022-го та першої половини 2023 року [2]/ За відсутності державних пільг і грантової підтримки, витрати на інновації часто вважаються надмірними або ризикованими. Інструменти штучного інтелекту доцільно застосовувати для підвищення фінансової спроможності підприємств малого та середнього бізнесу, які не спроможні постійно утримувати високофахових експертів в сфері фінансів. Це стосується як цифрових рішень (ERP, CRM, AI-модулі), так і автоматизації виробництва.

Ще одним напрямом застосування ШІ є підвищення кадрової та технічної спроможності підприємств. У західному регіоні, попри активність ІТ-кластерів, спостерігається значний дефіцит фахівців,

здатних впроваджувати складні цифрові рішення. Значна частина підприємств не має власних ІТ-фахівців, що ускладнює цифрову трансформацію бізнесу [3]. До цього додаються інфраструктурні обмеження: нерівномірний доступ до високопродуктивних інформаційних сервісів, проблеми з енергопостачанням, низький рівень автоматизації управлінських процесів. Водночас, за відсутності підтримки з боку держави, впровадження новітніх технологій пов'язане з високими ризиками та необхідністю залучення зовнішніх консультантів. На рівні регуляторної політики, існують як позитивні, так і стримувальні чинники. Позитивом є наявність програм підтримки від Дія.Бізнес, грантів ЄБРР, однак бюрократичні процедури, перманентне регулювання законодавства та відсутність податкових стимулів для інновацій створюють бар'єри.

Розширення можливостей підприємницького бачення, власна мотивація, стратегічне мислення та відкритість до змін у малому і середньому бізнесі є найвагомішими нематеріальними чинниками успіху інновацій. Саме підприємці, які сприймають інновації як інструмент зростання, а не як додатковий тягар, формують нову динаміку цифрової економіки. В цій сфері алгоритми ШІ можуть ефективно опрацьовувати фінансову звітність, ринкові тренди, логістичні процеси, споживчі патерни, щоб створити цілісну картину потенціалу впровадження конкретної технології і таким чином активізувати інноваційні процеси.

У країнах ЄС спостерігаємо стійку тенденцію до впровадження аналітики на основі ШІ у сфері управління бізнесом. За даними Eurostat, у 2024 році 13,5% підприємств ЄС з чисельністю понад 10 працівників застосовували технології ШІ, зокрема машинне навчання, генерацію природної мови, розпізнавання зображень та обробку мовлення. Найвищі рівні використання зафіксовано у Данії (27,6%), Швеції (25,1%) та Бельгії (24,7%). Використання таких технологій слугує інструментом для оптимізації операційних рішень і впровадження інноваційних підходів у роботі підприємств.[4]

Сучасні системи бізнес-аналітики, інтегровані з ШІ (наприклад, Microsoft Power BI, SAP AI, Google AutoML), здатні з великою точністю прогнозувати ефективність технологічних змін. Вони можуть моделювати різні сценарії впровадження, порівнювати витрати і потенційні вигоди, враховувати внутрішні й зовнішні ризики. Крім того, ШІ знижує потребу у зовнішніх аналітиках і

дозволяє підприємству самостійно здійснювати моніторинг інноваційної ефективності. У випадках, коли підприємець має обмежений час або знання, це стає критичним фактором виживання в конкурентному середовищі.

Таким чином, застосування ШІ у сфері оцінки перспектив інновацій для бізнесу є не лише доречним, а й стратегічно важливим. Така політика підвищує шанси на формування регіональної моделі інноваційного розвитку, орієнтованої на сталість, цифрову ефективність і експортний потенціал.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Київ: Держстат, 2023. 500 с. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_22_u.pdf

2. OECD. Financing SMEs and Entrepreneurs 2024: An OECD Scoreboard. Paris: OECD Publishing, 2024. 428 с. URL: <https://www.oecd.org/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2024-fa521246-en.htm>

3. Львівський ІТ Кластер. IT Research Ukraine 2023: Стан та перспективи ІТ-індустрії в Україні. Львів: Львівський ІТ Кластер, 2023. 56 с. URL: <https://itcluster.lviv.ua/wp-content/uploads/2023/12/it-research-ukraine-2023-public-eng.pdf>

4. Eurostat. Usage of AI technologies increasing in EU enterprises. Luxembourg: Eurostat, 2025. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250123-3>

О.В. Федірець, д.е.н., доцент

Полтавський державний аграрний університет

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ DATA-DRIVEN СТРАТЕГІЙ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Аналіз практичного досвіду провідних аграрних країн свідчить про наявність значного, проте недостатньо реалізованого інноваційного потенціалу для суттєвого зростання рентабельності агровиробництва шляхом інтенсивного впровадження інформаційних технологій (наприклад Big Data) та нових підходів до управління, одним з яких є Data-driven стратегія. У вітчизняному аграрному секторі спостерігається обмежене розуміння та застосування зазначеного підходу, на противагу розвиненим аграрним економікам, де цей напрям демонструє прогресивну трансформацію останнім часом.

Термін «Big Data», що в англomовній інтерпретації дослівно означає «великі дані», «значні обсяги інформації» або «великі

масиви даних» [3], набув широкої актуальності в контексті прогресу цифрових технологій. Зазначене явище відображає глобальну тенденцію експоненціального збільшення потоків інформації, де сільськогосподарська галузь не є виключенням.

Нами визначено ряд ключових переваг, які можуть отримати аграрні підприємства завдяки впровадженню Data-driven стратегії та здійснено їх характеристику:

1. *Покращення прийняття рішень.* Застосування Data-driven стратегії в аграрних підприємствах сприяє удосконаленню процесів ухвалення управлінських рішень завдяки забезпеченню обґрунтованого аналізу великих масивів даних, що акумулюються внаслідок виробничої діяльності та зовнішніх чинників. Інтеграція методів обробки та інтерпретації даних дозволяє виявляти закономірності, прогнозувати потенційні ризики та можливості, кількісно оцінювати наслідки управлінських дій, що, у свою чергу, підвищує об'єктивність та ефективність стратегічного і тактичного планування, сприяючи зростанню продуктивності та конкурентоздатності агробізнесу.

2. *Оптимізація бізнес-процесів.* Завдяки Data-driven стратегії створюються додаткові можливості стосовно оптимізації бізнес-процесів шляхом кількісного аналізу великих масивів даних, отриманих з різноманітних джерел, включаючи дані дистанційного зондування, метеорологічні спостереження, показники роботи сільськогосподарської техніки, агрохімічні аналізи ґрунтів та фінансову звітність [1, 2]. Це дозволяє виявляти закономірності, прогнозувати врожайність, оптимізувати використання ресурсів, приймати обґрунтовані рішення щодо строків проведення польових робіт, логістики та збуту продукції, що спричиняє якісне поліпшення показників виробництва та зниження витрат на його здійснення. Також даний підхід дозволяє ефективно виявляти «вузькі місця» – завдяки аналізу даних з'являється можливість ідентифікувати неефективні процеси та знаходити шляхи їх оптимізації.

3. *Розвиток нових продуктів та послуг.* Data-driven забезпечує об'єктивну основу для ідентифікації невикористаних ринкових ніш та потреб споживачів шляхом аналізу великих обсягів даних про агрономічні показники, ринкові тенденції, поведінку споживачів та ефективність існуючих продуктів і послуг. Отримані інсайти сприяють розробці інноваційних продуктів, оптимізованих під

конкретні агрокліматичні умови, вимоги ринку та вподобання кінцевих споживачів. Розширення спектру послуг підвищує ефективність виробництва, логістики та збуту, та призводить до зміцнення конкурентоздатності зростання прибутковості.

4. *Зниження ризиків.* Даний підхід також є дієвим інструментом мінімізації операційних ризиків. Прогнозування врожайності, оптимізація використання ресурсів, своєчасне виявлення та попередження захворювань рослин і тварин, а також точне землеробство, що базується на аналізі ґрунтових і метеорологічних даних, дозволяють аграрним підприємствам знижувати ймовірність несприятливих подій, підвищувати ефективність процесів та забезпечувати стабільність результатів.

5. *Персоналізація та сегментація клієнтів.* Аналіз даних про споживчі переваги, вимоги до якості продукції, географічне розташування та інші чинники допомагають аграрним підприємствам краще розуміти свою цільову аудиторію, сегментувати ринок та пропонувати персоналізовані продукти та послуги, що підвищує задоволеність клієнтів і сприяє їх лояльності.

6. *Підвищення стійкості та адаптивності до змін.* Data-driven підхід дозволяє не лише реагувати на поточні зміни, але й прогнозувати майбутні тенденції, такі як зміни клімату, коливання ринкових цін, поява нових шкідників чи захворювань. Це дає змогу підприємствам завчасно адаптувати свої стратегії та виробничі процеси для мінімізації негативних наслідків та використання нових можливостей.

7. *Покращення управління ланцюгом постачання.* Аналіз даних про логістику, зберігання, транспортування та взаємодію з постачальниками може виявити неефективні ділянки ланцюга постачання та сприяти їх оптимізації, зниженню витрат і підвищенню якості продукції на всіх етапах її руху до споживача.

8. *Сприяння сталому розвитку та екологічності.* Data-driven стратегії можуть допомогти впроваджувати більш природоорієнтовані системи землеробства шляхом точного внесення ресурсів, мінімізації відходів, оптимізації використання води та енергії, а також моніторингу впливу виробництва на навколишнє середовище.

9. *Покращення співпраці та обміну знаннями.* Аналіз агрегованих та анонімізованих даних може сприяти обміну найкращими практиками між різними аграрними підприємствами, науковими

установами та іншими стейкхолдерами, стимулюючи інновації та підвищуючи загальний рівень розвитку галузі.

Отже, впровадження data-driven стратегії відкриває значні перспективи для підвищення ефективності та конкурентоздатності вітчизняних аграрних підприємств шляхом оптимізації прийняття рішень, бізнес-процесів, розробки інноваційних продуктів і послуг, мінімізації ризиків та налагодження більш тісної взаємодії з клієнтами й іншими стейкхолдерами. Зважаючи на успішний досвід розвинених аграрних економік, активніше освоєння та адаптація принципів data-driven управління є нагальною потребою для забезпечення сталого розвитку та зростання українського агросектору.

Список використаних джерел:

1. Кернасюк Ю.В. BIG DATA: Інноваційні можливості підвищення прибутковості агробізнесу. *Агробізнес сьогодні*. Веб-сайт. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/idei-trendy/item/8396-big-data-innovatsiini-mozhlyvosti-pidvyshchennia-prybutkovosti-ahrobiznesu.html> (дата звернення: 28.04.2025).

2. Федірець О.В., Нечипоренко В.В., Поповиченко Г.С., Гніденко В.І. Сутність «Data-driven» стратегії маркетингового управління та перспективи її застосування в інноваційно орієнтованих аграрних підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. Київ, 2025. № 1, Том 2 (283/2). С. 35-51.

3. Akindote O.J., Egieya Z. E., Ewuga S. K., Omotosho A., Adegbite A.O. A Review of Data-driven Business Optimization Strategies in the U.S. Economy. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 2023. Volume 5, Issue 12. pp. 1124-1138.

О.А. Білик, к.і.н., доцент

Черкаський державний технологічний університет,

І.А. Овсянніков, здобувач вищої освіти

третього (освітньо-наукового) рівня

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та

моделювання економіки, м. Київ,

С.С. Стасьо, здобувач вищої освіти

Київський кооперативний інститут бізнесу і права

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРІОД ГЛОКАЛІЗАЦІЇ

Сучасна економіка переживає період глибоких трансформацій, спричинених як глобальними, так і локальними процесами. Глокалізація – явище, що поєднує впливи глобального ринку з

потребами і характеристиками локального середовища – формує нову реальність для бізнесу. В умовах цього феномену інноваційно орієнтоване підприємство змушене діяти на перетині швидкоплинних глобальних тенденцій і конкретних локальних вимог. Такий контекст потребує принципово нових підходів до фінансового менеджменту, адже фінанси перетворюються на стратегічний інструмент забезпечення сталості інноваційного розвитку.

Управління фінансами інноваційного підприємства в умовах глокалізації виходить за межі традиційного контролю за витратами чи прибутковістю. Воно вимагає глибокого розуміння фінансових ризиків, пов'язаних із нестабільністю валют, змінами у світових логістичних ланцюгах, варіативністю податкових режимів у різних країнах, а також непередбачуваністю регуляторного середовища. Водночас така система управління повинна враховувати потреби локального ринку: специфіку попиту, ментальні особливості споживача, соціальні та економічні чинники впливу на інвестиційні рішення. Здатність інтегрувати ці фактори в єдину фінансову стратегію стає основою стійкого розвитку [1-4].

Фінансовий менеджмент у цьому середовищі має бути гнучким і здатним швидко адаптуватися до нових умов. Його стратегічна функція полягає в тому, щоб створювати фінансові моделі, які підтримують динаміку інноваційного циклу: від ідеї до реалізації на ринку. Забезпечення фінансування для науково-дослідницької діяльності, підтримка венчурних ініціатив, управління вартістю інтелектуальної власності – усе це вимагає не лише точного фінансового планування, а й уміння працювати в умовах високої невизначеності. Фінансова стратегія повинна одночасно гарантувати інвестиційну привабливість і підтримувати внутрішній баланс ресурсів, який дозволяє реалізовувати довгострокові інноваційні проєкти.

Інтеграція цифрових технологій у фінансову сферу посилює роль аналітики у процесі прийняття рішень. Фінансові менеджери інноваційних підприємств дедалі частіше покладаються на штучний інтелект, моделювання сценаріїв, хмарні сервіси й автоматизовану звітність, що дає змогу оперативно реагувати на коливання ринків. У поєднанні з глокальним підходом це дозволяє досягти високого рівня точності у фінансовому прогнозуванні, не втрачаючи при цьому гнучкості у тактичних рішеннях.

Особливої ваги набуває концепція фінансової стійкості. У період, коли підприємства мають працювати одночасно в умовах глобальної конкуренції та локальних обмежень, на перший план виходить здатність до маневрування – балансування між масштабністю і децентралізацією, інвестиційною активністю та фінансовою обережністю. Ефективний фінансовий менеджмент має враховувати ці подвійні виклики та забезпечувати безперервність інноваційного розвитку без загрози фінансової нестабільності.

Отже, у період глокалізації фінансовий менеджмент інноваційно орієнтованого підприємства вимагає нової філософії: він перестає бути лише інструментом контролю і стає активним чинником стратегічного розвитку. Його ефективність визначається не лише точністю розрахунків, а й здатністю фінансів виступати драйвером інновацій, інтегрованим у глобальні виклики та локальні особливості ринку. У такій системі фінансова функція стає гарантом адаптивності, передбачуваності й довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Олійник А. С., Толочій О. Р., Щербина Ю. В. Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств в умовах диджиталізації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 61-66.
2. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. pp. 192-198.
3. Mazur N., Khrystenko L., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubeshanska V. Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. *TEM Journal*. 2021. Vol. 10, Issue 4, P. 1605-1609.
4. Nadraga V., Ilin V., Velychko O. Security aspects of management of the competitiveness of an innovation-oriented enterprise under globalization. *Management of the 21st century: globalization challenges*. Issue 4, Nemoros s.r.o. Prague, 2023. Pp. 39-45.

Н.О. Бірченко, к.е.н., доцент,

Р.М. Остапенко, к.е.н., доцент

Державний біотехнологічний університет

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Обліково-аналітичні інструменти відіграють важливу роль у сучасному фінансовому управлінні. Вони включають методології, програмне забезпечення та техніки, що допомагають підприємствам

аналізувати фінансові дані, прогнозувати результати та оцінювати сценарії для прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки їх здатності трансформувати необроблену фінансову інформацію в практичні висновки організації можуть ефективно оцінювати своє фінансове здоров'я, виявляти тенденції розвитку та мінімізувати ризики. Важливою характеристикою цих інструментів є їх здатність збирати, управляти та аналізувати великі обсяги даних, що забезпечує всебічну інформаційну підтримку процесу ухвалення рішень. Це особливо актуально в умовах швидких змін ринку та зростаючої складності управлінських завдань [1].

Комплексний підхід до фінансового управління передбачає використання трьох основних підсистем: облікової, аналітичної та контрольної, що разом формують цілісну обліково-аналітичну систему (ОАС) підприємства. Облікова підсистема включає фінансовий та управлінський облік, бюджетування, калькуляцію собівартості та фінансову звітність. Вона створює базу для подальшого аналізу та контролю фінансової діяльності. Аналітичні інструменти, такі як фінансовий аналіз, прогнозування, моделювання сценаріїв та оцінка ризиків, сприяють глибокому розумінню поточних тенденцій та формуванню стратегічних рішень. Контрольні механізми, зокрема аудит, моніторинг ключових показників ефективності (KPI) та системи раннього попередження, забезпечують відповідність запланованих цілей фактичним результатам та оперативне реагування на відхилення [2].

Сучасний розвиток обліково-аналітичних інструментів значною мірою пов'язаний із технологічними інноваціями. У 2025 році підприємства активно інтегрують штучний інтелект та автоматизацію, що дозволяє не лише підвищити точність фінансових прогнозів, а й адаптувати управлінські рішення до динамічних змін ринку. Особливого значення набуває аналітика в реальному часі, що дає можливість миттєво реагувати на зміни, а також персоналізувати клієнтський досвід. Використання алгоритмів машинного навчання та хмарних технологій сприяє глибшому розумінню ринкових тенденцій і більш обґрунтованому прийняттю рішень. Водночас, компанії використовують ці інструменти не лише для внутрішнього управління, а й для оптимізації взаємодії з клієнтами та створення індивідуальних пропозицій.

Процес використання обліково-аналітичних інструментів

починається зі збору даних, які формують основу для подальшого аналізу. Якість цих даних є критично важливою, оскільки вона впливає на точність прогнозів та управлінських висновків. Після збору дані проходять етап обробки та аналітики із застосуванням фінансового моделювання, бюджетування та оцінки капітальних вкладень. Використання передових технологій, таких як штучний інтелект і сценарний аналіз, сприяє формуванню точних прогнозів та визначенню найкращих стратегій у складних ринкових умовах. Завершальним етапом є інтерпретація отриманих аналітичних висновків та їх візуалізація, що допомагає керівникам ухвалювати ефективні рішення, адаптуючись до змін ринку. Інтерактивні звіти та інформаційні панелі значно спрощують цей процес, роблячи фінансові показники більш доступними для аналізу [3].

Перспективи розвитку обліково-аналітичних інструментів тісно пов'язані з технологічними трендами, зокрема впровадженням машинного навчання, аналізу великих даних та інтеграції ESG-метрик у фінансове управління. Ці зміни не тільки вдосконалюють фінансові моделі та прогнозування, а й сприяють підвищенню уваги до питань сталого розвитку, що стає ключовим фактором для довгострокових стратегій підприємств. Розширення аналітичних можливостей у поєднанні з автоматизованими процесами дає змогу керівникам ухвалювати більш точні, своєчасні та стратегічно обґрунтовані рішення. Тому підприємства, які впроваджують передові фінансово-аналітичні технології, отримують конкурентні переваги та підвищують свою стійкість у мінливому економічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Бірченко Н.О., Остапенко Р.М. (2024). Обліково-аналітичне забезпечення як невід'ємна складова управління підприємством. The current state of development of world science: characteristics and features: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the VII International Scientific and Theoretical Conference, June 14, 2024. Lisbon, Portuguese Republic: International Center of Scientific Research. Pp. 15-17. <https://previous.scientia.report/index.php/archive/issue/view/14.06.2024>
2. *Бізнес-аналіз у 2025 році: тренди та нові виклики.* (2025). E5. <https://e5.ua/uk/blogpost-2/biznes-analiz-u-2025-rotsi-trendy-ta-novi-vyklyky/>
3. *How does data analysis influence business decision making?* (2024). Sage Advice US. <https://www.sage.com/en-us/blog/how-does-data-analysis-influence-business-decision-making/>

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
В.Р. Петренко, Є.Г. Приходько, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ІННОВАЦІЙНІСТЬ ЯК РУШІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У динамічному та технологічно насиченому бізнес-середовищі інноваційність стала визначальним чинником формування конкурентних переваг підприємств. Постійне оновлення продуктів, процесів і управлінських моделей дозволяє компаніям не лише утримувати позиції на ринку, а й випереджати конкурентів. Саме тому дослідження ролі інновацій у зміцненні конкурентоспроможності є надзвичайно актуальним для сучасного менеджменту.

Підприємства, що активно впроваджують інновації, здатні створювати унікальні ціннісні пропозиції, оперативно реагувати на зміни попиту та випереджати конкурентів [1]. Важливим напрямом інноваційного розвитку є впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект (AI), автоматизація бізнес-процесів, біотехнології та «зелені» технології. Штучний інтелект дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, зменшити витрати та вдосконалити взаємодію з клієнтами [2].

Інноваційні рішення також стосуються внутрішньої організації: цифрові платформи забезпечують прозорість процесів і гнучкість управління. Біотехнологічні розробки та технології сталого розвитку відкривають нові ринкові ніші, орієнтовані на екологічну відповідальність, що також підвищує привабливість компанії в очах інвесторів і споживачів [3]. Окрему увагу у сучасній інноваційній політиці займають відкриті інновації – модель, що передбачає співпрацю з зовнішніми партнерами: науковими установами, стартапами, клієнтами [4].

Інновації підвищують ефективність використання ресурсів, стимулюють розвиток людського капіталу та забезпечують позитивний імідж на ринку. Інноваційна культура організації стимулює пошук нових рішень і готовність до змін, що сприяє її адаптивності в умовах нестабільного середовища [5].

Високий рівень інноваційності також дозволяє підприємствам впроваджувати диференціаційні стратегії, що підвищують цінність

продукту та дозволяють уникати прямої цінової конкуренції. Таким чином, інноваційність є ключовим джерелом стратегії сталого зростання та конкурентоспроможності.

Кожна організація розвиває унікальне поєднання елементів, які формують сприятливе середовище для інноваційної діяльності. Розгляд ключових складових інноваційної культури дозволяє виявити управлінські пріоритети, які сприяють розвитку креативності, підтримці змін і формуванню конкурентних переваг (рис. 1).

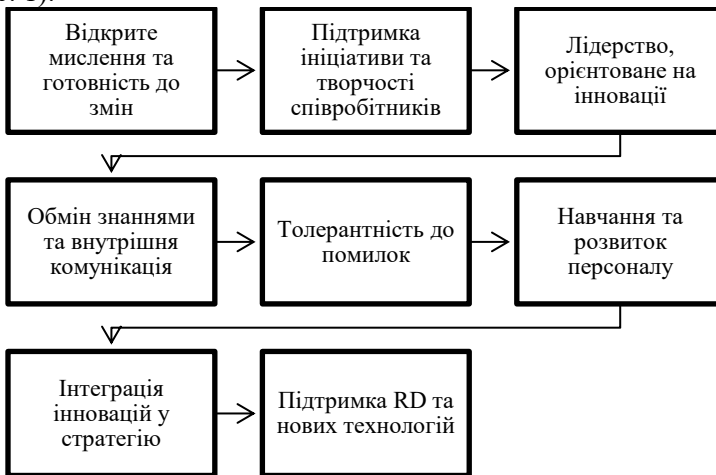


Рис 1. Ключові елементи інноваційної культури організації

Основні складові інноваційної культури – відкритість до змін, підтримка ініціативності, інноваційне лідерство, обмін знаннями та толерантність до помилок – утворюють фундамент, на якому будується спроможність організації до стійкого розвитку й конкуренції в умовах нестабільності. Водночас, варто критично усвідомлювати, що наявність окремих елементів не гарантує успіху: інноваційна культура вимагає системного підходу, цілеспрямованої роботи керівництва та реальної інтеграції в усі бізнес-процеси.

Крім того, важливим управлінським пріоритетом є стимулювання креативності серед працівників та інтеграція інновацій у бізнес-процеси підприємства. Це дозволяє створювати стійкі конкурентні переваги через розробку нових продуктів, послуг або моделей бізнесу, які мають високу цінність для споживачів. Лідери організацій повинні забезпечувати підтримку та розвиток

інноваційної діяльності, зокрема через надання ресурсів для проведення науково-дослідних робіт, що значно підвищує можливості для виходу на нові ринки та освоєння нових технологій. У результаті, інноваційна культура не лише сприяє розвитку конкурентних переваг, але й стає основою стійкості організації у умовах високої конкуренції та швидких змін.

Отже, інноваційна культура є важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки вона стимулює творчий потенціал та адаптацію до змін. Ключові управлінські пріоритети, такі як підтримка інновацій, розвиток людського капіталу та стратегічне мислення, дозволяють створювати стійкі конкурентні переваги.

Список використаних джерел:

1. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press. 2008.
2. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W. W. Norton & Company. 2014.
3. OECD. Innovation in the Time of COVID-19. Organisation for Economic Co-operation and Development. 2020.
4. Chesbrough H. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press. 2003.
5. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change (7th ed.). Wiley. 2020.

В.В. Дергачова, д.е.н., професор,
С.С. Соколенко, здобувачка вищої освіти
*Національний технічний університет
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА БІЗНЕСУ В ПОВОЄННОМУ ВІДРОДЖЕННІ УКРАЇНИ

Наразі цифровізацію потрібно вважати не просто трендом сучасності, а її необхідністю, оскільки саме цифровізація бізнесу сприяє його розвитку та подальшій довгостроковій стабільності. Особливо це стосується бізнесу в Україні сьогодні.

Воєнний час, спричинений агресією РФ, завдав шкоди не лише всім сферам життя українців, а й самій країні: погіршилися економічний, екологічний та соціальний стани нашої Батьківщини[1]. Однак, саме це спонукає національний бізнес до розвитку, зокрема – до впровадження різних інструментів

цифровізації в економічній діяльності, що є запорукою досягнення та підтримки сталого розвитку як окремих підприємств, так і економіки в цілому. Може здаватися, що це лише погіршить наявну ситуацію, але насправді цифровізація відіграє важливу роль і в умовах адаптації підприємств до несподіваних викликів під час військового часу, і під час майбутнього відновлення економіки в післявоєнний період.

Із можливих наявних ризиків, з якими стикається зараз бізнес через воєнні дії в країні, можна виділити: руйнування інфраструктури, втрату трудових ресурсів, скорочення інвестицій, порушення логістичних ланцюгів, зниження платоспроможності населення, зростання вартості ресурсів тощо[2]. Цифровізація, у свою чергу, може допомогти підприємствам в досягненні економічної стійкості шляхом автоматизації процесів, впровадження новітніх технологій і різних онлайн-інструментів (CRM-системи, хмарні сервіси, цифрові платформи для дистанційної роботи і т.п.), що надасть можливість зменшити витрати, зберегти операційну діяльність, підтримувати зайнятість та оперативно реагувати на кризові ситуації. Окрім цього, ширше впровадження цифрових технологій спричинить появу нових робочих місць в таких сферах як ІТ, електронна комерція, логістика тощо[2].

Як що ж говорити про поствоєнний період, то країну будуть очікувати ще складніші виклики: відновлення інфраструктури, нестача робочої сили, соціальна нерівність в суспільстві, критичний стан екології, політична нестабільність, демографічна криза тощо[3,4]. Водночас цифровізація зумовить підвищення продуктивності діяльності підприємств шляхом впровадження швидкого обміну інформацією та оптимізації ланцюгів постачання, сприятиме розвитку нових бізнес-моделей, забезпечуватиме прозорість та ефективність управління, що відіграє особливу роль для залучення інвестицій та відновлення економіки країни[2].

Окрім цього, вже після відновлення, Україна зможе за допомогою впроваджених цифрових технологій швидше інтегруватися в глобальну економіку, вийти на міжнародні цифрові ринки, налагодити електронну торгівлю з іншими країнами, а також долучитися до глобальних виробничих ланцюгів.

Отже, цифрова трансформація є не лише рішенням для подолання сучасних викликів, з якими локальний бізнес стикається через воєнний стан в країні, а й ключовою умовою для стійкого розвитку

бізнесу в Україні вже після війни. У короткостроковій перспективі цифровізація забезпечить адаптивність та ефективність функціонування підприємств в умовах війни, а в довгостроковій – надасть підґрунтя для економічного відновлення, подальшого зростання, а також покращення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені.

Список використаних джерел:

1. Маджд, С. М. Сталій розвиток українського суспільства в умовах війни: еколого-економічні аспекти / С.М. Маджд // Екологічний стан навколишнього середовища та раціональне природокористування в контексті сталого розвитку: тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції, 26-27 жовтня 2023 р. – Херсон: 2023 – С. 332–334.
2. Воронкова, В., & Ніколаєнко, Є. (2025). Цифрова трансформація підприємств як стратегічний інструмент сталого розвитку та економічної стабільності в умовах війни та післявоєнного відновлення. Цифрова економіка та економічна безпека, (1 (16), 9-17. <https://doi.org/10.32782/dees.16-2>
3. Інтернет-ресурс. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20250224-shho-chekaye-na-ukrayinu-pislya-vijny-golovni-vyklyky-i-prognozy>
4. Інтернет-ресурс. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/demografichniy-viklik-dlya-ukrayini-scho-nas-chekaye-pislya-viyni-2776287.html>

Н.О. Держак, к.е.н., доцент,
А.С. Галяк, Д.О. Єфімова, здобувачі вищої освіти
Державний податковий університет

ТРИАДА МЕНЕДЖМЕНТУ: ІННОВАЦІЇ, ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному динамічному бізнес-середовищі підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення та впровадження новітніх технологій. Інноваційний, інвестиційний та інформаційний менеджмент стають ключовими елементами, що визначають здатність підприємства адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стійкий розвиток.

Інноваційний менеджмент охоплює процеси розробки, впровадження та комерціалізації нових продуктів, послуг або технологій. Його ефективність залежить від здатності підприємства створювати сприятливий інноваційний клімат, розвивати інноваційний потенціал та культуру. Згідно з дослідженнями, управління інноваційно-інвестиційними процесами передбачає впровадження та вдосконалення інноваційної культури, покращення інноваційного потенціалу та інноваційного клімату

підприємства [3].

Таблиця 1

Характеристика видів менеджменту

Критерій	Інноваційний менеджмент	Інвестиційний менеджмент	Інформаційний менеджмент
Основна мета	Створення, впровадження і розвиток інновацій	Ефективне розміщення капіталу для отримання прибутку	Збір, обробка, збереження і використання інформації
Ризики	Високий рівень невизначеності та невдач	Фінансові втрати, нестабільність ринку	Витік даних, кіберзагрози, некоректна інформація
Основні користувачі	Винахідники, R&D-відділи, стратегічний менеджмент	Інвестори, фінансові аналітики, портфельні менеджери	ІТ-відділи, аналітики, керівники проєктів
Галузі застосування	Високотехнологічні галузі, стартапи, наука	Фінансовий сектор, нерухомість, бізнес	Усі галузі, особливо великі корпорації та державні установи

Джерело: розробка авторів на основі [2-4]

Інвестиційний менеджмент спрямований на ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства з метою забезпечення його розвитку та конкурентоспроможності. В умовах цифровізації бізнесу важливо інтегрувати сучасні інформаційні системи управління, такі як ERP, MES та ІоТ, що дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та зменшити трудові витрати. Дослідження показують, що імплементація інтеграційного проєкту автоматизації забезпечує в 1,58 рази менше трудовитрат і може бути реалізована з використанням універсальних пакетних рішень типу Business Automation Software [4].

Інформаційний менеджмент забезпечує ефективне використання інформаційних ресурсів підприємства для підтримки прийняття управлінських рішень. В умовах цифрової трансформації важливо впроваджувати інформаційно-комунікаційні технології, що дозволяють створювати єдиний інформаційний простір підприємства. Це сприяє підвищенню якості управлінської діяльності та забезпечує стійкий розвиток підприємства. Як зазначають Краус К. М. та інші дослідники, інформація та звітність є невід'ємними елементами аналізу інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств [2].

Отже, інноваційний, інвестиційний та інформаційний менеджмент є взаємопов'язаними компонентами сучасної системи управління підприємством. Їх ефективна інтеграція дозволяє підприємству адаптуватися до змін, впроваджувати новітні технології, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати стійкий розвиток в умовах цифрової трансформації та глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Захарін С. В., Іщенко І. С. Інформаційне забезпечення інноваційної діяльності суб'єктів господарювання. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-02>
2. Краус К. М., Краус Н. М., Манжура О. В. Використання інформації та фінансової звітності в ході аналізу інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Проблеми сучасних трансформацій. 2023. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-03>
3. Миронюк М. О., Бояринова К. О. Особливості управління інноваційно-інвестиційними процесами на підприємстві. Актуальні проблеми економіки та управління. 2021. URL: <https://ape.fmm.kpi.ua/article/view/66914>
4. Sotnyk I., Zavrazhnyi K., Kasianenko V., Roubik H., Sidorov O. Інвестиційний менеджмент цифрових інновацій бізнесу. Marketing and Management of Innovations. 2020. URL: <https://mmi.sumdu.edu.ua/ua/uammi/volume-11-issue-1/article-7/>

А.П. Дорошенко, к.е.н., доцент,
О.В. Петіченко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ

Інноваційна діяльність є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та забезпечення ефективності виробничих процесів. У сучасних умовах швидких технологічних змін підприємства, які впроваджують інновації, мають значно вищу здатність адаптуватися до ринкових викликів, оптимізувати витрати, скорочувати виробничі цикли та підвищувати якість продукції. Ефективне управління інноваціями стає необхідною умовою не лише розвитку, а й виживання бізнесу.

Попри зростання потреби у швидких адаптивних рішеннях, багато підприємств у період воєнного стану змушені відкладати інноваційні проекти через дефіцит ресурсів, невизначеність і ризики. Проте такий підхід є хибним: саме в умовах кризи інновації

стають джерелом мобілізації внутрішніх резервів, цифровізації виробництва, автоматизації операцій та переходу до більш гнучких моделей управління. Ігнорування інновацій загрожує технологічною відсталістю та втратою позицій на ринку.

Нині провідними напрямками інноваційної діяльності є:

1. Індустрія 4.0: розумні виробничі системи та IoT (інтернет речей). Індустрія 4.0 - це концепція цифрової трансформації виробництва, заснована на інтеграції фізичних і кіберсистем. Виробниче обладнання оснащується датчиками, контролерами та модулями зв'язку, які передають дані в режимі реального часу. Ці дані аналізуються автоматично, що дозволяє оперативно реагувати на відхилення у технологічному процесі. Наприклад, на ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» у рамках модернізації було встановлено IoT-датчики для моніторингу температури та тиску в сталеплавильних печах, що зменшило аварійність і втрати енергії [1].

2. Автоматизація та роботизація: зниження людського фактору та зростання продуктивності. Використання роботів у складальних лініях, упаковці, сортуванні дозволяє зменшити помилки, пов'язані з втручанням людини, підвищити точність та прискорити процеси. Автоматизовані комплекси не потребують перерв, працюють у три зміни та мають високу надійність. Зокрема, «Roshen» впровадило автоматизовану систему фасування та пакування продукції, що дозволило збільшити обсяг виробництва на 25% без розширення штату [2].

3. Цифрові двійники та 3D-моделювання: віртуальна перевірка ефективності. Цифровий двійник - це віртуальна копія виробничої лінії або окремого процесу, що дозволяє протестувати зміни без зупинки виробництва. 3D-моделювання дає змогу ще на етапі розробки побачити, як обладнання буде функціонувати, виявити вузькі місця, зменшити витрати на тестування. Приклад: у фармацевтичній галузі компанія Farmaк використовує 3D-моделі нових ліній перед їх запуском, що допомагає уникати непередбачених витрат і зменшити терміни введення в експлуатацію [3].

4. Енергозбереження та екологічна модернізація: зелений вектор в межах ESG. Сучасні підприємства дедалі частіше впроваджують технології, спрямовані на скорочення викидів, зниження енергоспоживання та перехід до відновлюваних джерел енергії. Це

не лише частина корпоративної соціальної відповідальності, а й елемент фінансової вигоди: зменшення витрат на енергію, штрафів та екологічних податків. Наприклад, підприємства агропереробки, як-от «Kernel», встановлюють біогазові установки, які перетворюють відходи на тепло та електроенергію, забезпечуючи енергонезалежність та екологічність [4].

5. Хмарні платформи та аналітика в реальному часі: цифровий контроль над ефективністю. Інформаційні системи, розміщені у хмарних середовищах, дозволяють керівникам підприємств відстежувати ключові показники ефективності з будь-якого пристрою в реальному часі. Вони включають контроль запасів, витрат, часу простою обладнання, прогнозування потреб тощо. Приклад: Українська агропромислова компанія МХП впровадила систему SAP S/4HANA для оптимізації управління ресурсами та процесами. Це дозволило підприємству ефективно координувати виробничі та логістичні операції, особливо в умовах воєнного часу, забезпечуючи стабільність постачання продукції та гуманітарної допомоги [5].

Для досягнення реального ефекту підприємствам необхідно інтегрувати інноваційні рішення у всі рівні виробничого процесу: від постачання сировини - до обліку результатів. Це може включати впровадження ERP-систем для управління ресурсами, використання автоматизованих систем контролю якості, оптимізацію логістики за допомогою штучного інтелекту, а також навчання персоналу новим підходам до роботи. Навіть точкове впровадження інновацій (наприклад, автоматизована лінія пакування) здатне забезпечити зростання продуктивності на 10-30% без додаткових масштабних інвестицій.

Список використаних джерел:

1. Leveraging the digital economy. URL: https://corporate.arcelormittal.com/about/research-and-development/leveraging-the-digital-economy?utm_source=chatgpt.com
2. Record production achieved in a single day at Roshan Packages with the HELIOSTAR. URL: https://www.wh.group/int/en/company/news_events/e_magazine/roshan_packages/?utm_source=chatgpt.com
3. Farmak scales up Lean Manufacturing program. URL: https://farmak.ua/en/news/farmak-scales-up-lean-manufacturing-program/?utm_source=chatgpt.com
4. Ukraine to open five biomethane plants in 2025. URL: https://www.gasworld.com/story/ukraine-to-open-five-biomethane-plants-in-2025/2149213.article/?utm_source=chatgpt.com

5. Nourishing war-torn citizens, Ukrainian poultry producer works with SAP. URL: https://erp.today/nourishing-war-torn-citizens-ukrainian-poultry-producer-works-with-sap/?utm_source=chatgpt.com

Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент,
М.Ю. Мосієнко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

МІСЦЕ ТА РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах інформація стала одним із найважливіших ресурсів будь-якого підприємства. Ефективне управління організацією неможливе без якісного використання інформаційних ресурсів, які забезпечують підтримку прийняття рішень, планування, контролю та координації діяльності на всіх рівнях управління. З розвитком цифрових технологій значення інформації в системі управління підприємством зростає, адже саме на її основі будуються сучасні бізнес-моделі, стратегії та механізми управління.

Інформаційні ресурси охоплюють сукупність даних, документів, баз знань, електронних систем та каналів комунікації, які використовуються підприємством у процесі своєї діяльності[2]. Вони поділяються на внутрішні (звітність, бухгалтерські та виробничі дані, управлінські документи) і зовнішні (ринкова інформація, законодавча база, дані клієнтів, постачальників, конкурентів). Більш детальна класифікація інформаційних ресурсів наведена у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація інформаційних ресурсів

№	Критерій класифікації	Види інформаційних ресурсів
1.	за походженням:	- внутрішні; - зовнішні
2.	за формою подання:	- документальні; - електронні.
3.	за рівнем доступу:	- відкриті; - з обмеженим доступом
4.	за функціональним призначенням:	- управлінські; - оперативні ; - аналітичні
5.	за способом обробки:	- ручні; - автоматизовані
6.	за періодом актуальності:	- поточні; - архівні

Складено авторами на основі:[1].

Управлінська діяльність базується на використанні саме цієї інформації. На стратегічному рівні вона дозволяє оцінити ринкову ситуацію, побудувати прогноз розвитку підприємства, виявити ризики й можливості. На оперативному рівні інформація допомагає координувати діяльність підрозділів, управляти запасами, персоналом, виробництвом і збутом.

Важливу роль у сучасному управлінні відіграють інформаційні системи:

- ERP (Enterprise Resource Planning) – для інтеграції всіх бізнес-процесів;
- CRM (Customer Relationship Management) – для управління взаємодією з клієнтами;
- BI (Business Intelligence) – для аналітики та прогнозування;
- SCM (Supply Chain Management) – для управління ланцюгами постачання.

Використання таких систем дозволяє автоматизувати рутинні процеси, зменшити вплив людського чинника, підвищити точність і швидкість прийняття рішень[3].

Не менш важливою є інформаційна безпека – захист даних від втрат, несанкціонованого доступу, кібератак тощо. У світі, де велика частина інформації зберігається у цифровому форматі, питання конфіденційності й безпеки набувають особливої актуальності.

Окрему увагу слід приділяти інформаційній культурі персоналу. Працівники повинні володіти навичками роботи з інформаційними системами, розуміти важливість точності даних та дотримання внутрішніх стандартів інформаційної безпеки. Саме від людського фактору багато в чому залежить ефективність використання інформаційних ресурсів.

Отже, аналізуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що інформаційні ресурси є фундаментом сучасного управління підприємством. Вони сприяють зростанню конкурентоспроможності, забезпечують гнучкість і адаптивність бізнесу, а також є основою для цифрової трансформації підприємств у XXI столітті.

Список використаних джерел:

1. Про інформацію: закон України від 10.10.2024 р. №4717 –IX. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>
2. Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnnyk.ua/index.php?swrd=%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F>

І.О. Каширнікова, к.е.н., доцент,
Н.В. Зозуля, асистент,
В.В. Клепалова, здобувачка вищої освіти
Український державний університет науки і технологій

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ПІД ВПЛИВОМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У час стрімких цифрових змін і глобалізації бізнес-середовища електронна комерція (e-commerce) та штучний інтелект (ШІ) перетворюються з інновацій на невід'ємні рушії трансформації підприємницької діяльності. Вони не лише підвищують ефективність внутрішніх процесів, а й дозволяють бізнесу краще взаємодіяти з клієнтами, оперативно реагувати на ринкові виклики та формувати індивідуальні пропозиції на основі великих обсягів даних.

Сьогодні електронна комерція — це вже не просто продаж товарів через інтернет. Це складна система, яка базується на аналізі даних, гнучкості, автоматизації й персоналізованому підході до споживача. У цьому контексті ШІ виступає як стратегічний інструмент, який здатен якісно змінити логіку ведення бізнесу.

Станом на 2025 рік спостерігається зростання популярності генеративного ШІ (наприклад, GPT, Claude, Gemini) у сфері електронної комерції. Такі системи активно використовуються для автоматичного створення описів товарів, спілкування з клієнтами, ведення соціальних мід.

ШІ має безліч переваг для ефективного ведення сучасного бізнесу:

- Вища продуктивність
- Швидкий аналіз даних і прогнозування
- Стратегічні рішення та планування
- Зменшення витрат на персонал та керування людськими ресурсами
- Обслуговування клієнтів
- Зменшення впливу людського фактора
- Персоналізація

- Аналіз конкурентів
- Генерація контенту
- IT та кібербезпека
- Інновації

ШІ активно розповсюджується в Україні та займає міцну позицію в українських бізнесах. Наприклад:

- Rozetka за допомогою ШІ впровадила персоналізовані рекомендації товарів, аналіз споживчої поведінки.
- monobank - чат-боти підтримки, антифрод-системи.
- Ajax Systems - аналітику даних з датчиків, виявлення загроз.
- Нова Пошта – голосові боти, оптимізація логістики, прогнозування навантаження.
- Prom.ua – автоматична модерація, рекомендаційні системи, генерація описів товарів.

Ці приклади підтверджують, що ШІ – це не майбутнє, а сучасність, яка вже формує конкурентні переваги українських бізнесів.

Штучний інтелект та електронна комерція утворюють синергію, що змінює не лише бізнес-моделі, а й саму філософію взаємодії зі споживачем. Їх поєднання дозволяє компаніям не просто продавати товари, а створювати цінність через персоналізований досвід, швидке реагування та прогностичну аналітику. У світі, де конкуренція посилюється щодня, саме інтеграція ШІ в e-commerce стає інструментом виживання та стійкого розвитку. Для українських компаній це – шанс не лише наздогнати глобальні тренди, а й стати їх частиною, демонструючи гнучкість, інноваційність і технологічну зрілість.

Список використаних джерел:

1. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання.
2. Smith J. Artificial Intelligence in E-commerce. Journal of Digital Business, 2022. Vol. 15, No. 3, pp. 45–59.
3. Amazon AI technologies. Available at: <https://www.aboutamazon.com/> (дата звернення: 25.04.2025).
4. 12 ключових переваг штучного інтелекту для бізнесу: <https://robotdreams.cc/uk/blog/514-12-klyuchovyh-perevag-shtuchnogo-intelektu-dlya-biznesu>
5. Інтерв'ю з CDTO Нової Пошти. AIN.UA, 2024. <https://ain.ua>
6. Gartner Report: Top AI Trends in Commerce 2025. Available at: <https://www.gartner.com> (дата звернення: 25.04.2025).

ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД В ЕКОЛОГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Впродовж останніх років обумовлений господарською діяльністю суспільства постійний тиск на екосистеми України суттєво посилюється внаслідок збройної агресії Росії. Під час брифінгу Організації з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ), який проходив у межах ініційованого ОБСЄ у березні 2023 року проєкту “Оцінка впливу війни проти України на навколишнє середовище та варіанти відновлення”, було зазначено, що *«екологічні наслідки війни проти України мають не лише національний, а й глобальний вимір. Екологічна шкода, завдана Україні, має хвильовий ефект по всій Європі. Забруднення повітря, води та руйнування життєво важливих екосистем – це проблеми, які не зупиняються на національних кордонах»* [1]. Відповідно все більшої актуальності набуває проблема формування ефективної системи екологічного управління в Україні.

Сучасною системою управління діяльністю підприємств з охорони навколишнього природного середовища та раціонального природокористування з одночасним дотриманням їх економічних інтересів є екологічний менеджмент. Слід зазначити, що з постійним розвитком науково-технічного прогресу та посиленням негативного впливу господарської діяльності на довкілля в сфері природокористування сформувалось чимало підходів, які застосовувались на різних рівнях управління (міжнародному, державному, регіональному рівнях та на рівні підприємств):

- сталий розвиток – «розвиток, що відповідає потребам сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби» [2];

- зелена економіка – «низьковуглецева, ресурсоефективна та соціально інклюзивна. У «зеленій» економіці зростання зайнятості та доходів зумовлене державними та приватними інвестиціями в таку економічну діяльність, інфраструктуру та активи, які дають змогу скоротити викиди вуглецю та забруднення, підвищити ефективність використання енергії та ресурсів, а також запобігти втраті біорізноманіття та екосистемних послуг» [3];

– синя економіка – «прагне вийти за рамки звичайного бізнесу та розглянути економічний розвиток та здоров'я океану як сумісні пропозиції. Зазвичай це сприймається як довгострокова стратегія, спрямована на підтримку стійкого і справедливого економічного зростання з допомогою секторів і видів діяльності, пов'язаних з океанами» [4, с. viii];

– економіка замкнутого циклу – «визнана однією з поточних стійких економічних моделей, у якій продукти та матеріали розробляються так, аби вони могли повторно використовуватися, перероблятися або відновлюватися і, таким чином, зберігатися в економіці якомога довше разом із ресурсами, з яких вони зроблені» [5];

– коричнева економіка – «економіка з високим рівнем викидів вуглецю та негативного впливу на довкілля, орієнтована на економічну ефективність та зростання. Така економіка не приділяє належної уваги соціальній рівності» [6];

– інтегроване управління водними ресурсами – «скоординований розвиток та управління водними, земельними та пов'язаними з ними ресурсами для максимізації одержуваного в результаті економічного і соціального добробуту на справедливій основі без шкоди для стійкості життєво важливих екосистем. Сприяє управлінню водними та пов'язаними з ними ресурсами на основі вододілів» [7, с. 8]/

Одним з інноваційних підходів до управління на різних рівнях, зокрема рівні підприємств, є екосистемний підхід. У науковій і фаховій літературі та нормативних документах екосистемний підхід визначається як «стратегія», «форма сталого розвитку», «управлінський підхід», «система управлінських рішень», «діяльність» тощо (табл. 1).

Слід зазначити, що ключовою рисою екосистемного підходу є розуміння екосистеми, як просторово визначеної динамічної сукупності двох груп елементів – організмів та компонентів їх неживого середовища проживання, які взаємодіють як функціональне ціле та постійно обмінюються енергією та потоками речовин з навколишнім середовищем. Тобто управління екосистемами відбувається як цілісними об'єктами, а не сукупністю їх окремих елементів (як при поресурсному підході).

Серед іншого це дає можливість більш об'єктивно оцінити стан навколишнього природного середовища, його зміни внаслідок негативного або позитивного впливу господарської діяльності,

ефективність та наслідки прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1

Визначення поняття «екосистемний підхід» у науковій і фаховій літературі та нормативних документах*

Джерело	Визначення
<i>Підхід як стратегія</i>	
Конвенція про біологічну різноманітність	«Екосистемний підхід є стратегією комплексного управління земельними, водними та живими ресурсами, яка забезпечує їх збереження та стійке використання на справедливій основі. Застосування підходу допомагає забезпеченню збалансованого вирішення всіх трьох завдань Конвенції: збереженню, сталому використанню та справедливому і рівному розподілу всіх вигод від використання генетичних ресурсів» [8]
Millennium Ecosystem Assessment	«Екосистемний підхід — стратегія інтегрованого управління землею, водою та живими ресурсами, яка сприяє їх збереженню та сталому використанню на основі справедливості. Базується на застосуванні відповідних наукових методологій, які охоплюють суттєві структуру, процеси, функції та взаємодії між організмами і навколишнім середовищем. Визнає, що люди з їхньою культурною різноманітністю є компонентом багатьох екосистем» [9, с. 229]
<i>Підхід як форма сталого розвитку</i>	
G. E. Pavlikakis, V. A. Tsihrintzis	«Екосистемний менеджмент як форма сталого розвитку заснований на певних принципах та містить елементи, що визначають його методологію. Відрізняється від традиційних методів тим, що заснований на екосистемах, націлений на тривалу стійкість, має багатовидову основу, інтегрує діяльність людини та охорону природи, включає політико-економічні і соціальні цінності, пропонує рішення, що сприймаються суспільством» [10, с. 279]
<i>Підхід як управлінський підхід</i>	
G. Meffe et al.	«Екосистемний підхід – підхід до підтримки або відновлення складу, структури та функцій природних і змінених екосистем з метою забезпечення довгострокової стійкості. Заснований на спільно розробленому баченні бажаних майбутніх умов, яке поєднує екологічні, соціально-економічні та інституційні перспективи, що застосовуються в певних географічних межах, які визначаються насамперед природними екологічними рамками» [11, с. 298]
О.О. Веклич	«Екосистемний підхід – це цілеспрямована діяльність, яка базується на спільно розробленому

	баченні бажаних майбутніх умов розвитку, поєднуючи екологічні, економічні та соціальні фактори, і здатна спонукати суб'єктів господарювання будь-якого територіального рівня до активізації вигідних їм інвестиційно-інноваційних умов природокористування та з метою збереження довкілля в рамках екосистеми їхнього функціонування» [12, с. 65]
Економіка природокористування: глосарій основних термінів	«Екосистемний підхід – в економічній науці з позиції управління – комплексний адаптивний управлінський підхід до збалансування ключових характеристик екосистем і суспільного природокористування для досягнення одночасно сталого господарювання й сталого потенціалу екосистем на основі забезпечення їх відтворювальної здатності щодо функціонального продукування товарів і послуг з метою задоволення поточних і майбутніх екологічних та гуманітарних потреб» [13, с. 33]

* Джерело: складено автором за [8], [9, с. 229], [10, с. 279], [11, с. 298], [12, с. 65], [13, с. 33].

Отже, екосистемний підхід є інноваційним управлінським підходом до природокористування, метою якого є підтримка та збереження екосистем, справедливий розподіл екосистемних послуг між нинішніми та прийдешніми поколіннями, і який спирається на розуміння функціонування екосистем як цілісних об'єктів. Екосистемний підхід забезпечує можливість більш об'єктивного оцінювання стану навколишнього природного середовища та його змін як ключового елементу екологічного менеджменту, підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Злочини війни проти довкілля: питання не лише України, а й усього світу. *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України*: веб-сайт. URL: веб-сайт. URL: <https://mepr.gov.ua/zlochyny-vijny-proty-dovkillya-pytannya-ne-lyshe-ukrayiny-a-j-usogo-svitu/> (дата звернення: 10.05.2025)
2. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. 1987. URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (дата звернення: 17.03.2022)
3. Green economy. United Nations Environment Programme (UNEP): веб-сайт. URL: <https://www.unep.org/regions/asia-and-pacific/regional-initiatives/supporting-resource-efficiency/green-economy> (дата звернення: 17.03.2022)
4. The potential of the blue economy. Increasing Long-term Benefits of the Sustainable Use of Marine Resources for Small Island Developing States and Coastal Least Developed Countries. International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 2017. 50 p. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/26843/115545.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 17.03.2022)

5. European Commission and UNEP will foster the circular economy globally. United Nations Environment Programme (UNEP): веб-сайт. URL: <https://www.unep.org/news-and-stories/story/european-commission-and-unep-will-foster-circular-economy-globally> (дата звернення: 17.03.2022)

6. Поняття та сутність зеленої економіки. *Green economy* : веб-сайт. URL: <http://greeneconomy.kg/theory/ponyatie-i-sushhnost-zelenoy-ekonomiki/#:~:text=%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0, %D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8F%D0%B5%D1%82%20%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F%20%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%83%20%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D1%81%D1%82%D0%B2%D1%83>. (дата звернення: 17.03.2022)

7. Roy D., Barr J., Venema H.D.. Ecosystem Approaches in Integrated Water Resources Management (IWRM) A Review of Transboundary River Basins. United Nations Environment Programme and the International Institute for Sustainable Development, 2011. 86 p. URL: <https://www.monroban.org/public/documents/oultis/uploaded/il0sfkfv.pdf> (дата звернення: 17.03.2022)

8. Розділ «А» додатку до рішення V/6. Рішення, прийняті конференцією сторін Конвенції про біологічну різноманітність на її п'ятій нараді 15-26 травня 2000 року. URL: <https://www.cbd.int/doc/decisions/cop-05/full/cop-05-dec-ru.pdf> (дата звернення: 17.03.2022)

9. Millennium Ecosystem Assessment. Ecosystems and Human Wellbeing: Synthesis. Washington: Island Press, 2005. 154 p. URL: <https://www.millenniumassessment.org/documents/document.791.aspx.pdf> (дата звернення: 16.03.2022)

10. Georgios E. Pavlikakis and Vassilios A. Tsihrintzis. Ecosystem Management: A Review of a New Concept and Methodology. *Water Resources Management*. 2000. August. P 257-283. URL: https://www.researchgate.net/publication/226228591_Ecosystem_Management_A_Review_of_a_New_Concept_and_Methodology (дата звернення: 17.03.2022)

11. Ecosystem Management : adaptive, community-based conservation / by Gary K. Meffe et al. Washington: Island press, 2002. 133 p. URL: <https://iwlearn.net/resolveuid/66c7029e-fd96-4707-a14d-16645d6d4baf> (дата звернення: 17.03.2022)

12. Веклич О.О. Екосистемний підхід оцінки економічного збитку від забруднення навколишнього середовища: українська аутентичність. *Економіка України*. 2018. № 4 (669) URL: http://economyukr.org.ua/docs/EU_18_04_063_ru.pdf (дата звернення: 17.03.2022)

13. Економіка природокористування: глосарій основних термінів / за заг. ред. д.е.н., проф., акад. НААН України М. А. Хвесика. К. : Державна установа “Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України”, 2018. 94 с. URL: <http://ecos.kiev.ua/publications/monographies/> (дата звернення: 16.03.2022)

ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЯКОСТІ ЖИТТЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОСИСТЕМНИХ ЗМІН ТА ВИКЛИКІВ

Ефективним інструментом забезпечення резильєнтності якості життя та охорони довкілля є екологічний менеджмент. Впровадження та розвиток екологічного менеджменту в системі сучасного підприємництва сприяє підвищенню екологічно орієнтованої діяльності підприємств та стимулює удосконалення технологій виробництва продукції. Проте впровадження ефективного екологічного менеджменту наразі неможливе без обізнаності та врахування змін в екосистемних процесах, які відбуваються в умовах зростання глобальних екологічних викликів та загроз, зокрема негативного впливу військових дій.

Загроза критичних змін в екосистемах, які відбуваються в усьому світі через посилення антропогенного тиску та зміни клімату, належить до ключових глобалізаційних викликів сьогодення [1]. У цьому сенсі важливого значення набувають дослідження буферної здатності, адаптаційного потенціалу та відновлювальної здатності екосистемних процесів як домінант резильєнтності, що забезпечують здатність соціально-екологічної системи підтримувати та відновлювати якість життя населення при виникненні зовнішніх загроз та стресів.

У найбільш загальному розумінні, буферність екосистем – здатність екосистеми протистояти антропогенним та іншим негативним впливам, зберігаючи свої основні властивості в безпечних межах [2, с. 10]. Тоді буферну здатність екосистемних процесів слід розглядати як здатність екосистеми протистояти зовнішнім впливам (природним або антропогенним) без втрати своїх основних функцій, структури та стабільності. Буферна здатність характеризує резильєнтність екосистеми через "запас її міцності" чи певну межу, до якої екосистема може витримати певний обсяг змін чи стресу (наприклад, забруднення шкідливими речовинами, кліматичні зміни, вирубку лісу, деградацію ґрунтів), перш ніж почнуться її незворотні негативні зміни й втрата екосистемних

послуг, які приводять до деградації та руйнування.

У цьому сенсі заслуговує на увагу представлена концептуальна структура буферизації, запропонована (Spohn M., et al.), яка покращує здатність прогнозувати реакції екосистем на зміну навколишнього середовища, зокрема для визначення порогових значень, які не повинні бути підвищені, щоб гарантувати функціонування екосистеми [3].

Отже, буферна здатність екосистемних процесів визначає, наскільки довго та ефективно екосистема може залишатися життєздатною та протистояти змінам, тобто бути резиліентною. Втрата цієї здатності означає початок деградації екосистемних процесів і втрату екосистемних функцій.

Зазначимо, що буферна здатність екосистемних процесів тісно пов'язана із адаптаційними можливостями екосистеми. Зокрема, фахівці акцентують, що надійна досконала адаптація як форма резильєнтності є властивістю конкретних екологічних систем (Jeynes-Smith C. et al., 2023) [4].

Системи вважаються адаптивними, якщо на зміни у середовищі або у внутрішньому стані, що спричиняє пониження ефективності функцій, вони реагують змінюючи власний стан або стан середовища за напрямом збільшення ефективності. У цьому сенсі термін "адаптація" постає у трьох аспектах: адаптація як властивість системи пристосовуватись до можливих змін – система адаптації; адаптація як процес пристосування адаптаційної системи – власне адаптація; адаптація як метод, ґрунтований на обробці інформації і пристосований для досягнення певного критерію оптимізації – адаптаційні алгоритми [5]. Адаптивний потенціал, на думку В. Халіної, виступає межею якою закінчується зона стійкості в екосистемі і починаються зміни [6].

По суті адаптаційний потенціал можна розглядати як "життєву гнучкість" екосистеми, яка визначається наступними чинниками:

- цілісності середовища та рівня біорізноманіття;
- гнучкості екосистемних зв'язків між видами;
- саморегуляції та відновлення;
- поступовості реакції;
- залежності від масштабу змін.

Буферна здатність та адаптаційний потенціал тісно пов'язані з відновлювальною здатністю екосистемних процесів, яка характеризує здатність екосистеми та її екосистемних послуг

повертатися до стану рівноваги чи близького до початкового стану після порушення (природного чи антропогенного).

Таким чином, врахування змін в екосистемних процесах, які відбуваються в умовах зростання глобальних екологічних викликів та загроз, сприяють забезпеченню резильєнтності якості життя населення, підвищенню екологічно орієнтованої діяльності підприємств та розвитку екологічного менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Rocha J. Ecosystems are showing symptoms of resilience loss. *Environmental Research Letters*. 2022. Vol. 7, № 6. URL: <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ac73a8>.
2. Словник-довідник сучасних екологічних та природоохоронних термінів / [укл. Гончаренко Г. Є., Совгіра С. В.]. К.: Науковий світ, 2010. 67 с.
3. Spohn M., Aburto F., Ehlers T.A. et al. Terrestrial ecosystems buffer inputs through storage and recycling of elements. *Biogeochemistry*. 156. 2021. P. 351–373 URL: <https://doi.org/10.1007/s10533-021-00848-x>.
4. Jeynes-Smith C., Bode M., Araujo R. Identifying and Explaining the Resilience of Ecological Networks. *Dynamical Systems*. 2023. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2306.08795>.
5. Малиновський А.К. Адаптації біосистем: проблеми методології досліджень. *Наукові записки державного природознавчого музею*. Вип. 28. Львів, 2012. С. 25-40.
6. Халіна В. Концептуальний базис адаптивного розвитку екосистем. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*. 2018. Ч. III. С. 275. URL: https://www.kpi.kharkov.ua/archive/microcad/2018/S14/microcad18_215.pdf

Я.В. Кононенко, к.е.н., доцент,
І.Є. Роменський, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЕВОЛЮЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У МЕНЕДЖМЕНТІ

У сучасних умовах цифровізації інформаційні системи стали не лише важливим, а й необхідним інструментом для ефективного управління організаціями. Впровадження високотехнологічних рішень, таких як спеціалізоване програмне забезпечення, дозволяє значно підвищити оперативність та точність управлінських процесів. Завдяки таким системам, менеджери отримують доступ до величезних обсягів даних у реальному часі, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих рішень на основі фактичної інформації, а не лише інтуїції або досвіду.

Інформаційні системи автоматизують рутинні операції, що

значно знижує навантаження на персонал і зменшує ймовірність людських помилок. Це не лише оптимізує витрати часу та ресурсів, а й дозволяє вивільнити значні ресурси для стратегічного планування та інноваційного розвитку. Крім того, інформаційні системи забезпечують високий рівень точності аналітики, що є важливим чинником для оцінки ефективності управлінських рішень та прогнозування майбутніх тенденцій [4, с. 63]. В результаті, застосування таких систем сприяє підвищенню загальної продуктивності підприємств у різних галузях, покращенню якості обслуговування клієнтів і посиленню конкурентних переваг на ринку.

Розвиток інформаційних технологій відкрив нові можливості для удосконалення управлінських процесів. Сучасні системи управління ресурсами підприємства, аналітичні платформи для обробки даних та системи взаємодії з клієнтами дозволяють не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й підвищити рівень комунікації із зовнішніми стейкхолдерами. Таким чином, інформаційні системи стали незамінною складовою стратегічного управління, забезпечуючи організаціям здатність швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати конкурентні переваги.

У процесі еволюції менеджменту розвиток інформаційних систем відіграв визначальну роль у трансформації підходів до організації та прийняття управлінських рішень. Від паперових архівів до використання хмарних технологій і систем штучного інтелекту, інформаційні системи поступово перетворилися з допоміжного інструмента на стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність сучасних організацій [1, с. 59]. Аналіз етапів розвитку інформаційних систем дозволяє простежити основні тенденції удосконалення управлінських процесів та їх адаптацію до умов цифрової економіки.

На первинному етапі розвитку інформаційних систем у менеджменті домінувало використання паперових архівів як основного засобу збереження та обробки даних. Застосування ручного ведення документації вимагало значних часових та матеріальних ресурсів, обмежувало оперативність доступу до інформації та збільшувало ймовірність помилок у процесі управлінської діяльності. Попри обмежені можливості, цей період відіграв важливу роль у формуванні принципів організації, класифікації та обробки інформації, що стали підґрунтям для

подальшої цифрової трансформації.

Подальший розвиток інформаційних систем у менеджменті був зумовлений появою персональних комп'ютерів та локальних комп'ютерних мереж, що забезпечили перехід від ручної обробки даних до їх електронного опрацювання. Автоматизація базових управлінських процесів дала змогу суттєво підвищити ефективність роботи організацій, зменшити витрати часу на пошук і аналіз інформації, а також покращити якість прийняття управлінських рішень. Саме на цьому етапі почали формуватися перші програмні комплекси для підтримки управління підприємствами [2, с. 171].

Третім важливим етапом стало впровадження хмарних технологій, які забезпечили принципово новий рівень доступності та мобільності інформаційних ресурсів. Використання хмарних платформ дозволило організаціям оптимізувати витрати на інфраструктуру, поліпшити взаємодію між структурними підрозділами та запровадити нові моделі організації праці. Завдяки можливості працювати з даними у режимі реального часу, управлінські рішення стали більш оперативними та обґрунтованими, що позитивно позначилося на динаміці розвитку компаній. На сучасному етапі інформаційні системи у менеджменті інтегрують технології штучного інтелекту, що докорінно змінює підходи до аналізу даних та прийняття рішень. Використання інтелектуальних алгоритмів забезпечує створення адаптивних стратегій управління.

Таким чином, розвиток інформаційних систем у менеджменті є безперервним процесом, що відображає загальні тенденції цифровізації суспільства та вплив новітніх технологій на функціонування організацій [3, с. 42]. Кожен новий етап – від паперових архівів до систем штучного інтелекту – сприяв підвищенню ефективності управлінської діяльності, значному прискоренню процесів ухвалення рішень, а також зміцненню адаптивності організацій до змін зовнішнього середовища. Із розвитком цифрових технологій зростають вимоги до здатності організацій швидко реагувати на виклики та можливості, що виникають у глобальному бізнес-середовищі. Водночас, постійне удосконалення інформаційних систем дозволяє забезпечити інтеграцію різних функцій управління, що забезпечує комплексний підхід до вирішення завдань підприємств.

Список використаних джерел:

1. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як невід'ємний складник цифрової економіки. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 1. С. 57-62. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-1-9>.
2. Климчук О. В. Сучасні аспекти використання інформаційних систем і технологій в управлінні. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф., 22 квіт. 2021 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С. 170-171
3. Фокіна-Мезенцева К.В., Саюн А.О. Економіка і менеджмент в умовах цифровізації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2022. № 28. С. 39-53. <https://doi.org/10.33813/2224-1213.28.2022.4>.
4. Юрчук Н.П., Кіпоренко С.С. Розвиток технологій Big Data в умовах цифрових трансформацій. Агросвіт. 2021. № 9-10. С. 60-68. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.9-10.60>.

T.V. Koturanova, PhD in Economics, Associate Professor,
I.V. Koturanova, student
*SEI «Prydniprovsk State Academy of Civil
Engineering and Architecture» of the Ukrainian State
University of Science and Technologies*

OPTIMIZATION OF PRODUCTION PROCESSES USING INNOVATIONS

Optimization of production processes is a key factor in improving the efficiency and competitiveness of companies. In the context of rapid market changes and growing demands for product quality, enterprises are increasingly implementing innovative solutions [3].

Production processes cover all stages – from the procurement of raw materials to the delivery of finished products. Each of these stages can be optimized using innovative solutions, significantly increasing the overall efficiency of production. Optimization must be a continuous process, requiring regular analysis and the application of innovative technologies and methods.

Innovations play an important role in optimizing production processes. They enable companies to implement new technologies, improve existing methods, and find more efficient ways to perform tasks.

Innovations allow for cost reduction, improved product quality, shorter production times, better working conditions, and increased staff motivation.

Methods and Tools of Innovative Optimization:

1. *Automation* – one of the most effective methods for optimizing production processes. It includes the use of robots, automated control systems, and software to perform tasks that were previously carried out manually [2]. For example:

- ✓ *Robots* on the production line can perform tasks faster and more accurately than humans, reducing the likelihood of errors and increasing productivity. Robots can also be used for assembling complex components, performing precise welding operations, and managing logistics processes.

- ✓ *Manufacturing Execution Systems (MES)*: These systems help control and manage production processes in real-time, enabling quick responses to changes and problem resolution. MES systems can be integrated with other company information systems, providing a unified information environment.

Example of successful implementation – Tesla: automation of assembly lines and quality control systems allowed for reduced production time and increased productivity.

2. *Implementation of Digital Technologies* plays an important role in optimizing production processes. It includes the use of the Internet of Things (IoT), big data, and artificial intelligence (AI) to improve processes. For example:

- ✓ *Internet of Things (IoT)*: IoT devices can collect data from production equipment and transmit it in real-time for analysis and optimization. Sensors can monitor the condition of equipment and alert about the need for maintenance [1].

Example of successful implementation – Siemens: the use of IoT for equipment monitoring and big data analytics helped reduce maintenance costs and improve product quality.

- ✓ *Big Data and Analytics*: Analysis of big data allows identifying bottlenecks and optimizing processes based on real data. This may include analyzing production metrics, forecasting demand, and optimizing inventory.

- ✓ *Artificial Intelligence (AI)*: AI can be used for demand forecasting, inventory optimization, and improving production planning. For instance, AI algorithms can analyze historical data and predict future resource needs.

3. *Lean Methodologies* are aimed at eliminating waste and improving the efficiency of production processes [2].

The main principles of Lean include:

✓ **Elimination of Waste:** Identification and elimination of all types of waste, such as excessive inventory, unnecessary movements, and waiting times. For example, optimizing logistics processes can significantly reduce the time for transporting materials.

✓ **Continuous Improvement (Kaizen):** Constant striving to improve all aspects of production. This can involve regular team meetings to discuss ideas for process improvement.

✓ **Employee Involvement:** Engaging all employees in the improvement process, utilizing their knowledge and experience to optimize operations. For example, employees can propose ideas for improving workflows and participate in their implementation.

Example of successful implementation – Toyota: the implementation of Lean principles and digital technologies led to a reduction in losses and an increase in production efficiency [1].

Optimization of production processes through innovations is the key to increasing the efficiency and competitiveness of companies. The implementation of automation, digital technologies and Lean methodologies significantly improves production processes, reduces costs, and enhances product quality.

For successful optimization, it is important not only to implement new technologies but also to continuously strive for the improvement of all aspects of production. Employee involvement and the use of their knowledge and experience also play a crucial role in the optimization process. Companies should actively encourage employees to participate in the improvement process and create conditions for the realization of their ideas.

Use the provided methods and examples as inspiration and for finding new ways to improve your production processes. Regular analysis and the implementation of innovative solutions will help you maintain a high level of efficiency and competitiveness in the market.

References:

1. Bilyk, O. Y. (2021). Strategy for implementing Lean and Six Sigma concepts in the production processes of Ukrainian enterprises. *Scientific Bulletin of the National University of Food Technologies*, 4(27), 27–34.

2. Pavlenko, T. I., & Kolomiets, A. S. (2019). Analysis of production process optimization methodologies using Lean Six Sigma. *Economics and Entrepreneurship*, 2, 45–53.

3. Titarenko, V. P. (2022). The impact of innovative approaches on optimizing business processes in manufacturing companies. *Collection of Scientific Works of the Taras Shevchenko National University of Kyiv*, 8(2), 215–220.

О.Є. Наголюк, к.ю.н., доцент, учений секретар
*Комунальна НДУ «Науково- дослідний інститут соціально-
економічного розвитку міста», м. Київ*
Л.Л. Кравцова, старший викладач
Київський кооперативний інститут бізнесу і права,
О.О. Капустін, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Фінансова стійкість інноваційного підприємства є важливим фактором, що визначає його здатність адаптуватися до зовнішніх змін, витримувати ринкові коливання та забезпечувати стійке зростання. У сучасних умовах постіндустріальної економіки, де домінують знання, цифрові технології та висока мінливість бізнес-середовища, фінансовий аспект інноваційного розвитку набуває особливого значення. Стабільне фінансове підґрунтя є основою для інвестицій у наукові розробки, модернізацію виробництва, залучення висококваліфікованих кадрів і розширення на нові ринки.

Інноваційна діяльність, за своєю природою, пов'язана з підвищеним рівнем ризику та відтермінованою віддачею. Саме тому фінансова стійкість виступає не лише як показник поточного добробуту підприємства, а й як гарант його здатності реалізовувати довгострокову стратегію розвитку. Грамотно організована система фінансового управління дозволяє інноваційному бізнесу зберігати баланс між потребами в оборотному капіталі, інвестиційною активністю та зобов'язаннями перед кредиторами і партнерами [2]. Забезпечення такої рівноваги є вирішальним для підтримання ділової репутації, доступу до зовнішніх джерел фінансування та зміцнення позицій на ринку.

Аналіз фінансової стійкості інноваційного підприємства не може обмежуватися лише традиційними показниками платоспроможності чи ліквідності. У стратегічному контексті цей аналіз охоплює також оцінку інвестиційного потенціалу, ефективності використання ресурсів, гнучкості бюджетної політики та здатності до самофінансування у кризових умовах. Особливу увагу слід

приділяти фінансовій гнучкості, яка проявляється в здатності підприємства швидко перерозподіляти ресурси відповідно до нових пріоритетів або непередбачуваних обставин [4]. Це особливо важливо в умовах швидких технологічних змін, де від своєчасного фінансування залежить не лише ефективність проєкту, а й його комерційна життєздатність.

Управлінські рішення в інноваційному секторі мають враховувати постійне співвідношення між рівнем фінансового ризику та очікуваною віддачею [1]. Це означає, що система аналізу фінансової стійкості повинна бути динамічною, здатною враховувати як зовнішні чинники (зміни у ринковому середовищі, інфляційні тренди, валютні коливання), так і внутрішні резерви підприємства. Успішна стратегія забезпечення довгострокової конкурентоспроможності неможлива без постійного моніторингу фінансових процесів, прогнозування грошових потоків та коригування бізнес-моделі відповідно до змін у фінансовому стані.

Фінансова стійкість, у такому трактуванні, виступає не лише як характеристика стану підприємства, а як активна управлінська категорія. Її роль у досягненні довгострокової конкурентоспроможності полягає в створенні передумов для інноваційної гнучкості, стратегічної автономії та інвестиційної привабливості [4-5]. Підприємство, яке демонструє стабільні фінансові результати у поєднанні з високою інноваційною активністю, здатне не лише втриматися на ринку, а й задавати темп розвитку у своїй галузі.

Отже, фінансова стійкість інноваційного підприємства є складним багатогранним явищем, що вимагає системного підходу до аналізу та управління. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні стратегічної стабільності, підтримці інноваційної ініціативи та формуванні довгострокової конкурентоспроможності в умовах сучасної економіки, що постійно змінюється.

Список використаних джерел:

1. Аранчій В. І., Макаренко П. М., Лесюк В. С. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 3-12.
2. Жовнір В. І., Іщейкін Т. Є., Орлюк І. М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 74-79.
3. Majit B. Financial stability of business entities. *American journal of business*

management. 2025. Vol. 3(4). pp. 47-50.

4. Mazur N., Khrystenko L., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubeshanska V. Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. *TEM Journal*. 2021. Vol. 10, Issue 4. pp. 1605-1609.

5. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. pp. 192-198.

I.M. Петрів, к. держ. упр.
Одеський державний аграрний університет,
Є.І. Бурий, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет,
І.О. Молчанов, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах зростаючої нестабільності глобального ринку та прискорення темпів технологічних змін, ключовим завданням сучасного підприємства стає не лише підтримка стабільного функціонування, а й забезпечення його сталого інноваційного розвитку. У цьому контексті стратегічне управління виступає як центральний механізм формування довгострокових конкурентних переваг, здатних забезпечити динамічну адаптацію до викликів зовнішнього середовища. Підприємство, яке прагне зберегти та примножити свою конкурентоспроможність, повинно не просто впроваджувати нововведення, а інтегрувати інновації в саму логіку стратегічного мислення та планування.

Інноваційний розвиток передбачає системну зміну підходів до управління ресурсами, організації бізнес-процесів, структури взаємодії з ринковими контрагентами. Він не є епізодичним явищем, а формується як постійний процес переосмислення можливостей і меж зростання [1; 3]. Стратегічне управління, зосереджене на довгостроковій перспективі, має забезпечувати узгодження інноваційних імпульсів з ціннісними орієнтирами підприємства, його корпоративною культурою та баченням майбутнього. Саме у

цій площині виникає потреба в новому типі лідерства, здатного не лише контролювати, а й надихати, не лише оптимізувати, а й створювати.

Конкурентоспроможність підприємства у XXI столітті все більше залежить від його спроможності створювати унікальні продукти, формувати нові ринки та залучати клієнтів через емоційну, соціальну та інтелектуальну цінність. Цей процес неможливий без стратегічної орієнтації на інновації як на ключовий ресурс розвитку. Управлінські рішення повинні ґрунтуватися на аналітичному баченні трендів, технологічних проривів, змін у споживчій поведінці та глобальних зрушеннях у системах вартості [2]. Лише в такому випадку підприємство здатне не пристосовуватись до ринку, а проактивно впливати на його формування.

Інноваційність у стратегії не є лише питанням технологічного вдосконалення; вона передбачає глибоку зміну у способі мислення, в підходах до побудови партнерств, до мотивації персоналу, до оцінки ефективності. Підприємства, які демонструють стратегічну відкритість до інновацій, створюють середовище, де експерименти сприймаються як норма, а невдачі – як частина навчального процесу [4-5]. Це дозволяє формувати не лише конкурентний продукт, а й конкурентну культуру, що є фундаментом для сталого розвитку.

Стратегічне управління інноваційним розвитком потребує також переосмислення самої ролі підприємства у суспільстві. Усе частіше ефективність розглядається не лише з погляду економічних результатів, а й крізь призму екологічної, соціальної відповідальності та здатності до впливу на макросередовище. Підприємство, що стратегічно інвестує в інновації, не просто забезпечує собі прибутковість, а формує умови для тривалого успіху на основі довіри, лояльності й партнерства з ключовими зацікавленими сторонами.

Таким чином, стратегічне управління інноваційним розвитком конкурентоспроможного підприємства є багатовимірним процесом, що вимагає гармонійного поєднання гнучкості, далекоглядності та здатності до трансформації. Саме через таку модель управління формується майбутнє бізнесу – адаптивне, вмотивоване, інтелектуально насичене й глибоко вкорінене в потребах і очікуваннях нового цифрового суспільства.

Список використаних джерел:

1. Волкова Н. В., Кіп'ятков В. С. Управлінські стратегії аграрних підприємств як інструмент досягнення конкурентних переваг на ринку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 44-51.
2. Жовнір В. І., Іщейкін Т. Є., Орлюк І. М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 74-79.
3. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43(3). pp. 403–414.
4. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariyev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. pp. 199-205.
5. Sodiqova N. T., Qudratova G. M. Innovative management as a factor of successful development of an enterprise. *Analysis of modern science and innovation*. 2024. Vol. 1(2). pp. 315-320.

O. Pravdyvets, Ph.D. (Military Sciences), associate professor
«KROK» University, Kyiv

AI DEVELOPMENT AS A FACTOR OF MODERN CHALLENGES AND THREATS TO BUSINESS

The rapid development of artificial intelligence (AI) in all areas of human activity creates additional risks and threats in cyberspace, where attackers receive modern, innovative and powerful digital tools to automate attacks. Today, AI has become the basis of technological progress in many areas of economic activity, the active implementation of which opens a new front in the struggle for security in modern cyberspace.

A particular danger is that cybercriminals actively use the same innovative technologies to automate cyberattacks, generate phishing campaigns, deepfake materials and other forms of criminal activity. In this context, a dilemma arises: how to ensure the effective implementation of AI in a legal business environment without exposing businesses to the growing risks arising from its criminal use by cybercriminals?

Previous research conducted in this direction points to a wide range of risks associated with the adoption of AI, while highlighting the

importance of digital innovation for business development and crisis management. The task of balancing these aspects and developing practical approaches to minimizing AI threats to various sectors of the economy remains unresolved.

According to a number of studies, the number of cyberattacks on government and commercial structures is steadily growing. In particular, in the context of the hybrid war against Ukraine, cyberspace is increasingly becoming a battlefield, a testing ground for the latest methods of cyber warfare, where the latest methods of compromising information systems are used. On the one hand, this is a modern challenge for Ukrainian business, and on the other hand, an opportunity to strengthen digital resilience.

The main trends in the development of modern AI-based cyber threats are:

- apply machine learning algorithms to automate the search for vulnerabilities in program code, create highly realistic phishing messages, and conduct ransomware-type attacks, where AI can "learn" during ransom negotiations;

- scaling attacks: AI-controlled bots and botnets allow you to attack thousands of targets simultaneously with adaptive change of tactics in real time;

- automation of malware creation: generative models such as GAN can quickly generate new virus samples that are poorly detected by antiviruses;

- Deepfakes: Manipulative videos and audios with fake speeches by company officials or employees that can mislead users or partners.

Thus, AI is already changing the paradigm of managing the anti-crisis activities of enterprises in countering cyber threats, providing the ability to respond flexibly and adaptively to complex attacks. However, at the same time, new challenges arise related to the emergence of "malicious AI" and the automation of attacks on critical infrastructure and the financial sector.

Therefore, to increase the level of cyber resilience, it is necessary:

- form complex AI solutions (SIEM, XDR, UEBA) that integrate with multi-agent monitoring systems;

- strengthen the protection of model training processes and implement specialized secure AI lifecycle protocols;

- to develop national and international cooperation, ensuring the exchange of operational information on threats and the unification of

standards;

invest in education and research aimed at creating and improving AI technologies taking into account cyber risks.

References:

1. Lavrenchuk, A. The Future of Cybersecurity: Challenges of Artificial Intelligence and Machine Learning. *Young Scientist*. 2024. № 6 (130). Pp. 38–41 (in Russian). <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6300>.

2. Pravdyvets, O. (2024). Innovative development and digital transformation in the activities and ensuring economic security of enterprises. *Genesis of Management: Systems, Processes, Projects: Collective Monograph*. Ed. V. Alkemi. Kyiv: University of Economics and Law KROK. Volume. 2. 273 p. Pp. 116-137. <https://dspace.krok.edu.ua/items/211be515-fe1e-4281-95f4-f43f90b78a93/full>.

3. Pravdyvets, O. (2024). Analysis of the directions of digital transformation of the system of economic security of the enterprise. *Modern management of the organization: origins, realities and prospects of development: materials of the international scientific conference*. Kyiv: University of Economics and Law KROK. <https://conf.krok.edu.ua/MMO/MMO-2024/paper/view/2130>.

4. Pravdyvets, O., & Kulakovsky, O. (2024). Modern cybersecurity paradigm. *Cybersecurity: intelligence, protection and counteraction: materials of the international conference*. KYIV: VITI PP. 11-12. https://cyberwarfare.viti.edu.ua/assets/files/Cyberwarfare_2024.pdf.

5. Pravdyvets, O. (2024). Management of the development of the system of economic security of the enterprise in the context of digitalization: strategic priorities and innovation: monograph. <https://dspace.krok.edu.ua/items/b787da83-1a26-4c0f-a6dd-73db92dad59e>.

6. Pravdyvets, O. (2025). Scientific and methodological approaches and practical recommendations for the implementation of modern innovative technologies in the management of economic security of enterprises of Ukraine in wartime. *Scientific Notes of the University "KROK"*, (1(77)), 265–272. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-265-272>.

C.B. Савчук, PhD, доцент

*Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу*

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ЗМІН

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій менеджмент зазнає суттєвих трансформацій, що впливають як на організаційні структури, так і на підходи до управління персоналом, прийняття рішень та стратегічного планування. Цифровізація сприяє появі нових управлінських інструментів, змінює вимоги до компетентностей керівників і формує нову корпоративну культуру. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження

тенденцій розвитку менеджменту під впливом цифрових змін, що дозволяє виявити ключові напрями адаптації управлінських практик до нових викликів цифрової епохи.

Щоб зрозуміти, як саме цифрове середовище впливає на сучасне управління, доцільно проаналізувати ключові тенденції розвитку менеджменту в умовах цифрових змін.

Однією з ключових тенденцій, що трансформує сучасний менеджмент на всіх рівнях, стратегічному, тактичному й операційному, стала глобалізація. Завдяки розвитку цифрових технологій, зокрема Інтернету, мобільного зв'язку, хмарних сервісів та засобів цифрової комунікації, організації отримали змогу легко виходити на міжнародні ринки, керувати розподіленими командами та взаємодіяти з партнерами й клієнтами по всьому світу.

Управлінські підходи все більше орієнтуються на врахування культурного різноманіття, часових і мовних бар'єрів, а також специфіки різних правових та економічних середовищ. Це вимагає від менеджерів високої гнучкості, міжкультурної компетентності та здатності працювати в умовах глобальної конкуренції. Крім того, глобалізація, посилена цифровими технологіями, не лише розширює горизонти бізнесу, а й вимагає якісно нового рівня управлінських рішень, заснованих на інтеграції глобального мислення з локальними особливостями. Це перетворює традиційний менеджмент на глобальний, динамічний і технологічно орієнтований процес.

Ще одним трендом розвитку сучасного менеджменту є цифрова трансформація бізнес-процесів. Цифрова трансформація охоплює глибоке переосмислення бізнес-моделей та управлінських процесів під впливом сучасних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, автоматизація, IoT та хмарні сервіси [1]. Вона дозволяє організаціям підвищувати ефективність, скорочувати витрати, прискорювати прийняття рішень і краще задовольняти потреби клієнтів. Для менеджменту це означає перехід від інтуїтивного до аналітично обґрунтованого управління, активне впровадження цифрових інструментів та постійну адаптацію до технологічних змін.

У відповідь на динамічні цифрові зміни компанії відходять від жорстких ієрархічних моделей управління на користь гнучких, децентралізованих структур. Такі підходи дозволяють швидше приймати рішення, ефективніше взаємодіяти між командами та

швидко адаптуватися до змін ринку. У менеджменті це проявляється через впровадження кросфункціональних команд, Agile-методологій, а також делегування повноважень і розвитку самоорганізації працівників. Гнучкість стає запорукою інноваційності та конкурентоспроможності в цифрову епоху.

Цифрова епоха вимагає від компаній постійного оновлення й впровадження нових рішень, що стимулює формування культури інновацій. Така культура базується на відкритості до змін, підтримці творчості, швидкому тестуванні ідей та толерантності до помилок. Менеджери відіграють ключову роль у створенні середовища, де працівники мотивовані ініціювати нововведення, ділитися знаннями та експериментувати. Інноваційна культура забезпечує здатність організації адаптуватися до технологічних викликів і використовувати їх як джерело зростання.

І останнє, в таких умовах постійних цифрових змін від менеджерів вимагається не лише лідерство, а й глибоке розуміння сучасних технологій та цифрових інструментів. До ключових компетентностей належать цифрова грамотність, аналітичне мислення, вміння працювати з великими даними, знання основ кібербезпеки, а також здатність управляти змінами в технологічному середовищі [2]. Розвиток цих навичок дозволяє керівникам ефективно адаптувати бізнес до нових умов, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати цифрову зрілість організації.

Вплив цифрових змін на розвиток менеджменту є незаперечним, і основні тенденції, такі як глобалізація, цифрова трансформація бізнес-процесів, гнучкі організаційні структури, інноваційна культура та розвиток цифрових компетентностей менеджерів, формують нові підходи до управління. Ці зміни не лише підвищують ефективність і конкурентоспроможність компаній, але й вимагають від керівників постійного оновлення навичок і здатності швидко адаптуватися до нових технологій і умов. У результаті, сучасний менеджмент стає більш гнучким, технологічно орієнтованим і готовим до швидких змін, що є необхідною умовою для успішного функціонування в умовах цифрової епохи.

Список використаних джерел:

1. Седікова І.О., Седіков Д.В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Food Industry Economics*, 14(3). 2022.
2. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*, 2 (34), 2019. С. 93-101.

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
Д.В. Лютий, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙНИХ ТА ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНІСТЬ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ КОМПАНІЙ

Агропродовольча сфера є одним із ключових секторів національної економіки, що забезпечує продовольчу безпеку країни та має значний експортний потенціал навіть в умовах війни. В умовах глобалізації, зростання конкуренції, зміни клімату та підвищених вимог споживачів до якості та безпечності продукції, ефективне управління та сталий розвиток підприємств цієї галузі набувають особливого значення. Сучасний етап розвитку характеризується стрімким впровадженням інноваційних та цифрових технологій, які відкривають нові можливості для оптимізації виробничих процесів, підвищення продуктивності, покращення якості продукції та розширення ринків збуту. У цьому контексті, управління інтеграцією інноваційних та цифрових рішень в діяльність агропродовольчих компаній виступає ключовим фактором їхньої конкурентоздатності та сталого розвитку.

Глобальні виклики продовольчої безпеки, пов'язані, зокрема із зміною клімату створюють потребу у збільшенні виробництва продовольства при одночасному забезпеченні екологічності виробництва. Саме інноваційні та цифрові технології є ключем до підвищення продуктивності, оптимізації використання обмежених ресурсів. Високий рівень конкуренції вимагає від агропродовольчих підприємств постійного вдосконалення виробничих процесів, зниження собівартості продукції, підвищення її якості, а також розширення ринків збуту. При цьому агропродовольчий сектор не є винятком із загальносвітової тенденції цифровізації. Впровадження цифрових технологій відкриває нові можливості для оптимізації всіх етапів виробничого ланцюга, від вирощування до збуту, знижуючи загальну собівартість та підвищуючи якість управління та виробництва, сприяючи ресурсозбереженню. Крім того, цифровізація агропродовольчої сфери позитивно впливає на кадрове управління.

Молоде покоління, яке виросло в епоху цифрових технологій,

очікує та готове до використання сучасних інструментів у професійній діяльності. Впровадження діджитал-менеджменту робить агропродовольчий сектор більш привабливим для молодих, кваліфікованих кадрів, дефіцит яких суттєво відчуває дана сфера.

Серед основних напрямів використання техніко-технологічного забезпечення вітчизняними підприємствами агропродовольчої сфери, можна виокремити наступні (рис. 1).



Рис. 1. Напрями застосування техніко-технологічного забезпечення вітчизняними підприємствами агропродовольчої сфери [сформовано на основі 1-4]

Завдяки Big Data та потужним аналітичним інструментам, підприємства отримують можливість формувати стратегії та приймати управлінські рішення на основі швидкого опрацювання великих обсягів інформації, що стосується планування діяльності, управління потенційними ризиками та прогнозування майбутніх ринкових змін.

Інтернет речей (IoT) дозволяє автоматизувати виконання багатьох технічних і технологічних процедур, а також забезпечити безперервний контроль у режимі реального часу за критично важливими параметрами, включаючи стан сільськогосподарських культур, рівень вологості ґрунту та повітря, температурні показники, вміст необхідних речовин в ґрунті та культурах.

Впровадження блокчейн-технологій у агропродовольчі ланцюги

постачання забезпечує їхню прозорість та можливість повного відстеження, що значно підвищує бренд виробника, рівень довіри споживачів до якості та походження продукції, формує більш сприятливі умови для виходу та конкуренції на міжнародні ринки.

Технологія цифрових двійників є цінною для точного планування врожайності сільськогосподарських культур, оптимізації використання різних видів ресурсів, контролю за станом технічного обладнання, управління автономними системами, а також для безперервного моніторингу стану тварин та оптимізації умов їхнього утримання.

Застосування аграрних дронів у поєднанні з супутниковим моніторингом забезпечує оперативний та високоточний аналіз стану сільськогосподарських угідь, що сприяє зростанню врожайності та зменшенню витрат на засоби захисту рослин, адже виробник отримує можливість їх цільового використання.

Штучний інтелект є цінним для застосування в управлінській діяльності на підприємствах агропродовольчого сектору в сучасних умовах інформаційної перенасиченості, адже використовуючи потужні алгоритми машинного навчання, ШІ здатний здійснити обробку накопичених даних, що включають інформацію про врожайність, метеорологічні умови, стан ґрунту та інші важливі показники, з метою глибокого аналізу зібраних відомостей.

Враховуючи все вище зазначене, можемо констатувати той факт, що управління інноваційно-цифровим розвитком є не просто бажаною тенденцією, а нагальною необхідністю для підприємств агропродовольчої сфери, які прагнуть до сталого розвитку, підвищення ефективності, конкурентоздатності та забезпечення продовольчої безпеки в умовах сучасних глобальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрової трансформації аграрного сектору. URL: <https://thedigital.gov.ua>
2. Дідур Д., Дідур І. Використання технологій штучного інтелекту в аграрному секторі України. *Інформаційні технології в управлінні підприємствами*. 2022. №4. С. 55-66.
3. Лютий Д.В., Сазонова Т.О. Організаційне і технологічне забезпечення управління інноваційно-цифровим розвитком підприємств агропродовольчої сфери України. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава: ПДАУ, 2024. Том 2. С. 294-298
4. Різник І.І. Цифрові платформи як інструмент інноваційного розвитку підприємств. *Аграрний сектор в умовах цифрової трансформації*. 2021. С. 124-132.

В.В. Святецький, к.е.н., докторант
Київський національний університет технологій та дизайну,
І.О. Молчанов, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ,
С.С. Зайцев, здобувач вищої освіти
Київський кооперативний інститут бізнесу і права

ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ЯК ЧИННИК ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасній економіці індустрія гостинності дедалі більше перетворюється на динамічний простір для реалізації інноваційного підприємництва. Зміна поведінки споживачів, розвиток цифрових технологій, посилення глобальної конкуренції та зростання очікувань щодо якості послуг формують нові виклики для готельного, ресторанного й туристичного бізнесу. У цьому контексті інноваційне підприємництво виступає не лише реакцією на зміни, а й активною стратегією формування нових переваг, здатних забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Інноваційна діяльність у сфері гостинності охоплює як технологічні зрушення, так і організаційні, сервісні та управлінські трансформації. Успішне підприємство сьогодні прагне не лише задовольнити базові потреби клієнтів, а й створити унікальний досвід, що формує емоційний зв'язок, лояльність і позитивну репутацію. Здатність до впровадження нових продуктів, сервісів і моделей обслуговування базується на гнучкості, креативності та готовності швидко адаптуватися до нових реалій ринку [1-5]. У цьому середовищі традиційні бізнес-процеси все частіше замінюються інноваційними практиками, які дозволяють досягти ефективності не за рахунок обсягів, а завдяки якості й диференціації пропозиції.

Інноваційне підприємництво в індустрії гостинності набуває системного характеру, коли стає частиною стратегії підприємства. Не йдеться лише про впровадження окремих технологій чи дизайнерських рішень, а про цілісне переосмислення способу створення цінності для клієнта. У цьому контексті підприємницька ініціатива трансформується в інструмент довгострокового позиціонування на ринку. Головним капіталом стає не

інфраструктура, а здатність до постійного оновлення, організаційного навчання й ефективної реалізації ідей у конкурентному середовищі.

Стійкість та конкурентоспроможність підприємств у сфері гостинності дедалі частіше визначаються не розмірами бізнесу, а рівнем його інноваційної культури. Така культура сприяє формуванню сприятливого клімату для творчого пошуку, заохочує ініціативність персоналу та дозволяє відкривати нові ринки. У результаті інноваційне підприємництво виступає як каталізатор змін, що посилює не лише економічну ефективність, а й соціальну відповідальність бізнесу, його здатність генерувати нові робочі місця, підтримувати регіональний розвиток та сприяти сталому зростанню галузі.

Цифрові технології відкривають нові горизонти для підприємців, дозволяючи створювати високотехнологічні сервіси, покращувати комунікацію з клієнтами, автоматизувати операції та гнучко реагувати на зворотний зв'язок. Усе це створює умови для розвитку персоналізованого сервісу, що стає одним із головних чинників формування конкурентних переваг. У поєднанні з глобальними трендами, такими як сталий розвиток, емоційна автентичність послуг і культурна чутливість, інноваційне підприємництво закладає основу для якісно нового етапу розвитку індустрії гостинності.

Таким чином, інноваційне підприємництво в сфері гостинності виступає важливим джерелом конкурентоспроможності, що дозволяє підприємствам не лише витримувати конкуренцію, а й формувати ринок, орієнтуючись на майбутнє. Воно забезпечує здатність до змін, відкриває нові джерела цінності та створює підґрунтя для лідерства у середовищі, яке змінюється швидше, ніж будь-коли раніше.

Список використаних джерел:

1. Аранчій В. І., Макаренко П. М., Лесюк В. С. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 3-12.
2. Зось-Кіор М.В., Гнатенко І.А., Рабчук С.В. Організаційне перепроєктування бізнес-процесів туристичних компаній в контексті управління змінами в умовах розвитку інноваційного підприємництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №9. С. 238-244.
3. Махмудов Х.З., Михайлова О.С., Писаренко С.В. Оцінка ризиків при веденні підприємницької діяльності. *Вісник Полтавського державного аграрного*

університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»). 2024. Вип/ 1. С. 63-69.

4. Oliinyk O., Dolynska O., Polova O., Shykina O., Sliusarchuk O. Modern, Innovative Approaches to Managing the Quality and Competitiveness of Hospitality and Tourism Businesses. *Economic Affairs (New Delhi)*. 2024. Vol. 69. pp. 169-177.

5. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariiev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36, pp. 199-205.

Ю. Силкіна, к.е.н., доцент,
К. Сухіна, здобувачка вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Сучасні глобальні виклики, включаючи збройні конфлікти, кліматичні зміни, економічну турбулентність та пандемії, формують нову архітектуру загроз продовольчій безпеці. Особливої актуальності набуває це питання в умовах повномасштабного вторгнення РФ в Україну, яке спричинило значні негативні наслідки для аграрного сектору та продовольчої безпеки як України, так і світу.

Внаслідок воєнних дій близько 30% сільськогосподарських угідь України стали непридатними для обробітки через замінування або знищення [6]. У 2022 році аграрії мали лише 80% необхідного для посіву насіння, 58% пального, 53% засобів захисту рослин та 46% добрив, що негативно вплинуло на посівну кампанію та врожайність [6]. Збитки агропромислового комплексу України сягнули 10,3 млрд доларів США. Було знищено понад 130 тис. одиниць сільськогосподарської техніки, втрачено 4 млн тонн зерносховищ та 16 тис. га багаторічних культур. Через бойові дії та пожежі постраждало 298 тис. га лісів на суму 4,5 млрд доларів США [8].

Експорт української аграрної продукції скоротився приблизно на третину, зокрема експорт зерна зменшився на 41% у січні 2023 року порівняно з аналогічним періодом 2022 року [6]. Блокування чорноморських портів призвело до перебоїв у постачанні зерна на світовий ринок, що спричинило зростання цін на продовольство та загрозу голоду в країнах Африки та Близького Сходу [6]. За

оцінками ООН, до початку війни 44 млн людей у 38 країнах були на межі голоду, а війна може збільшити цей показник до 52–57 млн людей [7]. Війна продемонструвала вразливість національних та глобальних продовольчих систем до антропогенних, економічних та природних чинників.

Ефективне управління інноваційними процесами у сфері виробництва, зберігання, транспортування та реалізації продуктів харчування є необхідною умовою сталого функціонування аграрної системи держави та забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану.

Інноваційний менеджмент у сучасному аграрному секторі розглядається як стратегічний підхід до управління, що спрямований на генерацію, впровадження, розповсюдження та адаптацію новітніх технологічних рішень. Він включає системну інтеграцію знань, інформації, інтелектуального капіталу та цифрових технологій у процеси прийняття управлінських рішень, планування й організації сільськогосподарського виробництва.

Згідно з дослідженням Українського клубу аграрного бізнесу, впровадження точного землеробства дозволяє підвищити продуктивність на 10–25%, а використання систем автоматизованого моніторингу врожайності — зменшити втрати до 12% [1]. Інноваційні рішення у вигляді біотехнологій, цифрових агротехнологій, супутникового моніторингу, big data та блокчейн-рішень дають змогу забезпечити ефективне управління ризиками, підвищити стійкість аграрної економіки до зовнішніх шоків, зокрема воєнних.

У контексті продовольчої безпеки такі технології стають критично важливими, адже за умов зниження доступності ресурсів і обмеженого ринку збуту ефективне інноваційне управління стає чинником збереження внутрішньої стабільності та участі у глобальних продовольчих ланцюгах [2].

Повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України у 2022 році спричинило значні негативні наслідки для аграрного сектору та продовольчої безпеки як України, так і світу. Водночас війна стимулювала цифровізацію аграрного сектору, зокрема впровадження точного землеробства, систем автоматизованого контролю врожайності, використання big data та хмарних рішень для прогнозування ризиків і планування аграрного виробництва. Зросла актуальність створення локальних

продовольчих систем, перебудови логістичних ланцюгів і посилення продовольчої автономії територіальних громад [1].

Законодавче забезпечення інноваційної діяльності в аграрному секторі передбачає низку стратегічних документів, серед яких Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках [5] та водночас спостерігається недостатня координація між державними органами, слабкий моніторинг результативності програм, фрагментарність фінансування інноваційних ініціатив.

Серед пріоритетів інноваційного менеджменту для посилення продовольчої безпеки – ряд напрямків (рис. 1).

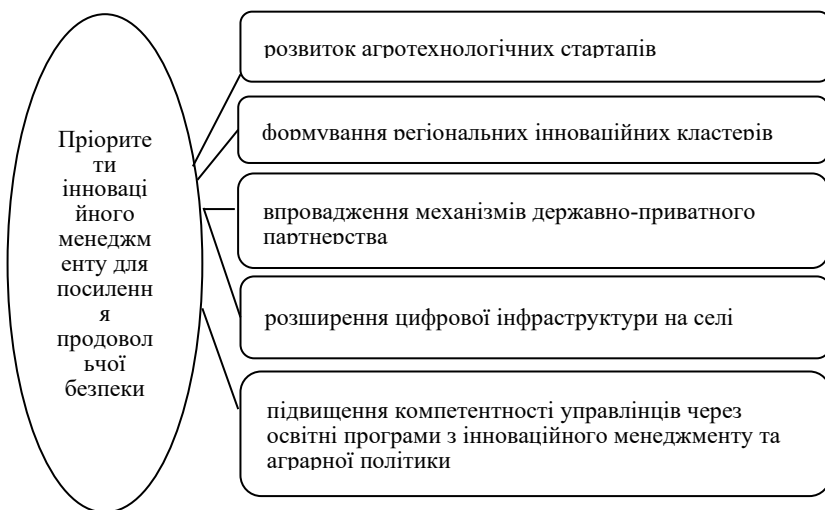


Рис. 1. Пріоритети інноваційного менеджменту для посилення продовольчої безпеки

Джерело: авторське узагальнення на основі [1-3]

Таким чином, інноваційний менеджмент має стати стрижневим елементом сучасної системи продовольчої безпеки України. Його реалізація потребує комплексного підходу, ефективної координації між владою, наукою та бізнесом, а також врахування умов воєнного стану. Перспективним є розвиток інституційного середовища та цифрової екосистеми, що сприятиме ефективному впровадженню інновацій.

Список використаних джерел:

1. Шинькович, А. В. (2025). Ієрархічний підхід до ідентифікації рівня та потенціалу асекурації продовольчої безпеки в системі державного регулювання. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки), (1 (54)), 54-62 DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-54-7>
2. Ніколюк О. В., Бордун Т. В., Шумілов Б. Б. Продовольча безпека як стратегічний пріоритет менеджменту аграрних підприємств. *Via Economica*. 2024. Вип. 6. С. 145–154. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-6-22> .
3. Шинькович А. В. Організаційно-інформаційне забезпечення антикризового управління агроформувань : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / А. В. Шинькович ; наук. керівник Г. М. Калетнік ; Вінницький національний аграрний університет. – Вінниця, 2020. – 220 с. – URL: <https://vsau.org/assets/images/content/nauka/specrady/dis-shynkovich.pdf>
4. KSE Institute. (2024). Damages to Ukraine's infrastructure due to the war have risen to \$170 billion – KSE Institute estimate as of November 2024. URL: https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 11.05.20250)
5. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 р. № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-r#Text>. (дата звернення 11.05.20250)
6. Росола, М. М., & Росола, О. М. (2023). Глобальні та національні аспекти забезпечення продовольчої безпеки в умовах війни. *Економіка та управління АПК*, (2), 57–64. https://econommeneg.btsau.edu.ua/sites/default/files/visnyky/economika/rosola_rosola_2_2023-57-64_0.pdf
7. UkraineInvest. (2022, April 19). Вплив війни рф проти України на стан глобальної продовольчої безпеки. <https://ukraineinvest.gov.ua/news/19-04-22/> (дата звернення 11.05.2025)

З.С. Соколова, к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки,
О.А. Фесан, здобувач ступеня магістра
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні компанії мають у своєму розпорядженні різноманітні цифрові інструменти, які дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, заощаджувати час і ресурси на етапах виведення товарів або послуг на ринок. Неминуче адаптувався і сучасний процес злиття та поглинання, повністю використовуючи можливості, які створили

технології для підтримки життєвого циклу угоди, прискорення проведення юридичного аудиту та сприяння інтеграції після завершення угоди.

Віртуальні кімнати даних (ВКД) є ключовим інструментом у процесі злиття та поглинання, забезпечуючи комунікацію, співпрацю та безпечний обмін документами. Вони підвищують ефективність, економлять ресурси та захищають конфіденційну інформацію. Новітні ВКД інтегрують технології штучного інтелекту (ШІ), які автоматизують рутинні операції, прискорюють юридичну перевірку та дозволяють глибший аналіз великого обсягу документів. ШІ здатен ідентифікувати ризики, аналізувати шаблони та підказувати оптимальні рішення. Це дозволяє юристам зосередитися на стратегічних аспектах, а не на рутинній роботі. У довгостроковій перспективі такі системи сприяють ухваленню виважених, обґрунтованих рішень і зменшують імовірність критичних помилок [1].

Іншою перспективною технологією у сфері злиття та поглинання є блокчейн, який створює незмінний, прозорий реєстр транзакцій. Його переваги – миттєвий доступ до даних, запобігання дублюванню та шахрайству, розподілена мережа та високий рівень безпеки [2]. Смарт-контракти на основі блокчейну автоматизують виконання умов угод, зменшують потребу у втручанні юристів, покращують контроль і моніторинг, підвищують захист даних [3].

Аналітика даних також відіграє важливу роль у ЗіП, вона дозволяє глибше дослідити інформацію, ніж звичайні КРІ. Вона виявляє приховані закономірності, прогнозує результати та виявляє синергії. Хоча її використання в ЗіП поки що обмежене, вона значно підвищує якість рішень і вартість угоди. Міжнародна консалтингова компанія McKinsey підкреслює: попередні інвестиції в аналітику окупаються за рахунок прозорості, точності й пришвидшеної інтеграції [4].

У контексті цифрової трансформації спостерігається активність у секторі ТМТ (технології, медіа, телекомунікації). Особливу увагу приділяють цифровій присутності компаній і електронній комерції. Традиційна юридична перевірка не охоплює всіх аспектів цифрової екосистеми, тому зростає потреба в цифровому due diligence, який поєднує технічний і комерційний аналіз. Цифрова перевірка оцінює здатність компанії приймати рішення на основі даних, що стало критично важливим для угод у цифрову епоху. Для аналізу

цифрових каналів збуту застосовуються окремі KPI, що дозволяє досягти глибшого розуміння, ніж традиційний аудит.

Отже, майбутнє ринку ЗіП однозначно пов'язане з цифровою трансформацією. Ті компанії, які вчасно адаптуються до нових цифрових реалій, здобудуть стратегічну перевагу, зможуть ефективніше управляти ризиками та забезпечувати сталість вартості угод в умовах високої конкуренції та мінливої економіки.

Список використаних джерел:

- 1.Admincontrol. AI та due diligence, the breakthrough that changes the M&A game. URL: <https://admincontrol.com/virtual-data-room/the-future-of-due-diligence-guide>
- 2.What Is Blockchain? IBM. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/blockchain>.
- 3.Team T. I. What Are Smart Contracts on the Blockchain and How Do They Work?. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/smart-contracts.asp>.
- 4.M&A success, powered by advanced analytics. McKinsey & Company. URL: [Advanced analytics in M&A | McKinsey](#)
- 5.Global M&A trends in technology, media and telecommunications: 2025 outlook. PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends/telecommunications-media-technology.html>.

L.V. Sukhomlyn, Candidate of Sciences (Eng), Associate Professor,
I.G. Lemeshenko, Candidate of Sciences (Econ), Associate Professor
Y.V. Shyshlova, higher education student
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University

DIGITAL TWIN AS A TOOL FOR MANAGING LOGISTICS BUSINESS PROCESSES

Digital twins are becoming a key tool in modern logistics, providing real-time management, forecasting and optimization of the entire supply chain. This technology allows you to create virtual copies of physical objects or processes that are updated in real time based on data from sensors and other sources.

A digital twin is a virtual model of a physical object or process that reflects its state, behavior, and changes in real time. In logistics, this can be a digital copy of a warehouse, vehicle, container, or even the entire supply chain. By integrating with IoT sensors, GPS, RFID, and other technologies, digital twins provide complete transparency and control over logistics operations [1].

The main advantages of using this model include [2]:

- the ability to monitor the location, condition and conditions of cargo transportation in real time, offering an alternative preferred route in

the face of changes in logistics factors;

- data analysis to predict possible failures or the need for equipment maintenance, which prevents downtime;
- simulation of various delivery scenarios to select the most efficient route, taking into account weather conditions, traffic and other factors;
- modeling and optimization of goods placement, order picking and packaging processes;
- identification of bottlenecks and vulnerabilities to develop strategies to address them.

The integration of the digital twin with the logistics system covers a number of key components that ensure the holistic management of all logistics processes (Fig. 1).

First, the digital twin models warehouse operations. It displays the current state of warehouses, inventory levels, location of goods, and allows you to assess the efficiency of current logistics operations, which allows you to quickly respond to changes in demand, identify bottlenecks, and increase productivity. In the transportation sector, the digital twin performs the functions of tracking the movement of goods, optimizing routes, and predicting arrival times; by analyzing historical and real data, the system is able to identify risks of delays and offer alternative logistics solutions.

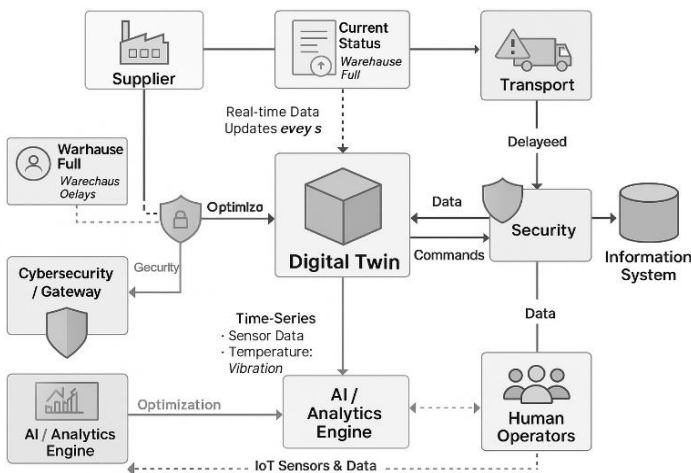


Fig. 1. Integration of Digital Twin in the supply chain

**Author's own development*

Information systems, such as ERP, WMS, and other platforms, integrate with the digital twin to provide accurate and up-to-date data. This allows you to form a complete picture of logistics processes and ensure consistency of actions between different departments of the enterprise. An important component is also sensors that collect data on physical conditions, as these parameters are critical to maintaining product quality during transportation and storage, especially in environmentally sensitive industries.

In general, the digital twin analyzes all incoming data in real time, facilitates informed management decisions, and increases the efficiency of logistics system management. Successful cases of applying this virtual model can be seen in the experience of many companies:

- CEVA Logistics implements digital twins to improve warehouse operations, minimize downtime and increase process productivity [3];
- Maersk uses digital twin technology to track containers in real time, which improves logistics planning and helps reduce costs;
- Hapag-Lloyd uses digital models to optimize sea routes, considering weather conditions and other variables that affect transportation efficiency;
- DHL creates virtual copies of its warehouses to model and improve internal processes, etc.

The digital twins are revolutionizing logistics processes by providing businesses with powerful tools for accurate, efficient, and flexible management: with the ability to model and analyze data in real time, they can predict problems, optimize resource utilization, and increase overall supply chain productivity.

References:

1. Hapag-Lloyd. (2024). *Digital Twins in the Shipping Industry – Benefits, Use Cases and Possibilities*. URL: <https://www.hapag-lloyd.com>
2. Freight Amigo. (2025). *Case study: DHL's digital twin implementation*. URL: <https://www.freightamigo.com>
3. CEVA Logistics. (2024). *Digital twins: optimizing warehouse performance to reduce costs*. URL: <https://www.cevalogistics.com>

ВИКОРИСТАННЯ ПІДРОБЛЕНИХ ПІДШИПНИКІВ У СУДНОВИХ ДВИГУНАХ: РИЗИКИ, НАСЛІДКИ ТА АСПЕКТИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

Суднові двигуни є ключовими системами морських суден – складні механізми, що забезпечують надійність і рухливу спроможність суден у найскладніших умовах експлуатації. Підшипники відіграють критичну роль у їхній роботі, зменшуючи тертя та забезпечуючи стабільність. Однак прагнення до економії часто спонукає судновласників і ремонтні компанії використовувати контрафактні комплектуючі, зокрема підроблені підшипники. Це явище має багатоаспектний характер – від технічних збоїв і аварій до суттєвих економічних втрат і порушень прав інтелектуальної власності.

Проблема використання контрафактних підшипників актуальна через зростання глобального ринку підробок, який, за даними OECD, у 2022 році сягнув \$460 млрд. [1, с. 12]. В судноплавстві це загрожує не лише обладнанню, але й безпеці екіпажу та екології світового океану. Наприклад, аварії, спричинені поломками двигунів, можуть призвести до розливів нафти, що завдає шкоди морським екосистемам [2, с. 45].

Технічні ризики використання контрафактних підшипників зумовлені їхньою низькою якістю. Оригінальні деталі від таких виробників, як SKF, NTN чи Timken, виготовляються з високоякісних сплавів, наприклад, хромованої сталі, і відповідають стандартам ISO 9001 [3]. Вони витримують високі оберти, тривале навантаження, вібрацію, вплив мілких фракцій сірки та перепади температур. Натомість підробки часто мають дефекти, як-от мікротріщини чи нерівності, що призводять до швидкого зносу. Наприклад, у 2018 році вантажне судно зупинилося в Південно-Китайському морі через заклинювання двигуна, спричинене підробленим підшипником. Розслідування виявило, що деталь розвалилася через неякісний метал. Аварія коштувала \$500 тис., а екіпаж опинився в небезпеці. У 2016 році танкер в Атлантичному океані втратив хід через перегрів двигуна, викликаний контрафактом. Такі інциденти підкреслюють загрозу безпеці

судноплавства.

Економічні наслідки використання підробок також значні. Хоча контрафактні підшипники коштують дешевше (\$50 проти \$100-150 за оригінал), їхня ненадійність призводить до великих витрат. У 2020 році грецька судноплавна компанія зазнала простою контейнеровоза через поломку двигуна, викликану підробкою. Ремонт, штрафи та втрата контракту обійшлися в \$200 тис. Крім того, такі випадки шкодять репутації компаній, призводять до підвищення страхових премій і зниження довіри клієнтів. На макрорівні контрафакт завдає збитків легальним виробникам. У 2019 році SKF повідомила про втрати \$10 млн. через підробки, що скоротило фінансування досліджень [4]. У 2022 році Schaeffler Group оцінила свої збитки в \$15 млн., що вплинуло на інновації в галузі [5].

З юридичної точки зору, підроблені підшипники порушують права інтелектуальної власності. Оригінальні деталі захищені патентами та торговими марками. У 2021 році FAG (Schaeffler Group) виграла суд проти китайського виробника, який копіював її продукцію, конфіскувавши 10 000 одиниць контрафакту та отримавши \$1,5 млн. компенсації [6]. У 2022 році в Йоганнесбурзі (Південна Африка) вилучили підшипники з фальшивими логотипами NSK вартістю \$300 000 [7]. Такі дії суперечать міжнародним угодам, зокрема ТРІПС, але слабе правове регулювання в деяких країнах ускладнює боротьбу з контрафактом [8, с. 78]. У 2017 році Interpol вилучив контрафактних деталей на \$25 млн., але проблема залишається.

Для вирішення проблеми потрібен комплексний підхід. Судновласники мають співпрацювати з сертифікованими постачальниками, як це роблять Maersk і MSC. Держави повинні посилити митний контроль: у 2023 році США конфіскували контрафактних підшипників на \$5 млн. Технології, як-от QR-коди чи блокчейн, допомагають відстежувати походження деталей. SKF, наприклад, запровадила систему маркування для перевірки автентичності. Просвітницькі кампанії, як-от ініціативи World Bearing Association, підвищують обізнаність про ризики [9]. Посилення штрафів також є ефективним: у Японії в 2021 році постачальника контрафакту засудили до 5 років ув'язнення.

Підроблені підшипники становлять серйозну загрозу для технічної справності судових двигунів, економічної стабільності

судноплавних компаній і міжнародного режиму охорони інтелектуальної власності. Аварії, фінансові втрати та судові позови свідчать, що короткострокова економія не виправдовує ризиків. Вирішення проблеми вимагає спільних зусиль судовласників, виробників, держав і міжнародних організацій для забезпечення безпеки, якості та захисту інтелектуальної власності.

Список використаних джерел:

- 1.Global Trade in Fakes: A Worrying Threat. URL: https://www.oecd.org/en/publications/global-trade-in-fakes_74c81154-en.html.
- 2.Russia is using old oil tankers to bypass export sanctions, risking spills. URL: <https://www.washingtonpost.com/climate-environment/2023/03/17/russia-oil-environmental-risk/>.
- 3.ISO 9001:2015. Quality Management Systems – Requirements. 2015. URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html>.
- 4.SKF Annual Report. Financial Impact of Counterfeiting. Gothenburg: SKF, 2019. URL: https://cdn.skfmediahub.skf.com/api/public/0901d19680a7e4ae/pdf_preview_medium/0901d19680a7e4ae_pdf_preview_medium.pdf.
- 5.Annual reports Vitesco Technologies AG. URL: <https://www.schaeffler.com/en/investor-relations/Events-publications/earnings-releases/>.
- 6.LinkedIn Corporation. URL: https://www.linkedin.com/posts/schaeffler_themotientechnologycompany-productintegrity-activity-7273275511756185602-4T11/.
- 7.Authorities confiscate significant haul of counterfeit NSK bearings. 11.07.2022. NSK. URL: <https://www.nsk.com/eu-en/company/news/2022/authorities-confiscate-significant-haul-of-counterfeit-nsk-beari/>.
- 8.TRIPS Agreement Compliance Issues. WTO. 2020. URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/trips_e.htm.
- 9.Anti-Counterfeiting Campaign. World Bearing Association. Brussels, 2021. URL: <https://www.stopfakebearings.com>.

О. Саєнко, асистент,

В. Богданова, здобувачка вищої освіти

Полтавський державний аграрний університет,

Р. Протас, здобувач вищої освіти

Ченстоховський політехнічний університет, Польща

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У сучасних умовах динамічного ринку та цифрової трансформації підприємств інформаційні системи відіграють ключову роль у стратегічному управлінні. Вони не лише забезпечують оперативну підтримку щоденних процесів, а й

служать потужним інструментом для прийняття обґрунтованих, довгострокових управлінських рішень.

Інформаційні системи дозволяють керівництву підприємства здійснювати глибокий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Інструменти бізнес-аналітики, зокрема системи Business Intelligence сприяють ідентифікації тенденцій, прогнозуванню ризиків і визначенню перспектив зростання [1]. Таким чином, стратегічне планування стає більш точним, адаптивним та ґрунтованим на реальних даних.

Сучасні інформаційні системи інтегрують фінансові, маркетингові, виробничі та кадрові дані, створюючи єдине інформаційне середовище. Це дозволяє керівникам бачити повну картину діяльності підприємства, виявляти слабкі місця та приймати стратегічні рішення, спрямовані на оптимізацію ресурсів і підвищення конкурентоспроможності. Вони автоматизують рутинні операції, прискорюють документообіг і покращують внутрішню комунікацію. Це звільняє управлінський персонал для стратегічної роботи, а також забезпечує прозорість і контроль на всіх рівнях управління.

У швидкозмінному середовищі бізнесу гнучкість – одна з головних переваг, тому інформаційні системи дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку, адаптувати стратегію до нових умов, впроваджувати інновації та покращувати клієнтський досвід [2].

Маючи багато переваг, від їх впровадження у стратегічному управлінні, існують і певні виклики, зокрема це висока вартість впровадження, потреба в навчанні персоналу та загрози кібербезпеці. Проте, ці ризики можна мінімізувати за рахунок грамотного підходу до цифрової трансформації.

Сьогодні інформаційні технології стали невід’ємною складовою як професійної інформаційної діяльності, так і повсякденного життя людини. Їхнє значення настільки велике, що сучасне існування важко уявити без інформаційних технологій. Вони мають вагомий вплив на різні сфери суспільства, зокрема й на бізнес, де відіграють ключову роль у розвитку та конкурентоспроможності підприємств [3].

Отже, інформаційні системи є незамінним елементом сучасного стратегічного управління. Вони допомагають підприємствам не лише ефективно функціонувати, але й розвиватися, формувати

стійкі конкурентні переваги та впевнено рухатися до поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Кащена Н. Б., Остапенко Р. М., Велієва В. О. Бізнес-аналітика як інструмент обробки даних. *Економіка та суспільство*. Вип. 62, 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-14>
2. Бреус С. В., Цимбаленко О. Е., Глухов М. О. Інформаційні технології: їх роль у зміні бізнес-парадигми компаній. *Економіка та суспільство*. Вип. 63, 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-15>
3. Хмелевський Д. О. Вплив інформаційних технологій на формування конкурентних переваг підприємства. *Ефективна економіка*. 2021, № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2021/203.pdf

О.І. Хлебінська, асистент,
А.С. Опенько, здобувачка вищої освіти
*Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

ІНВЕСТИЦІЇ В СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОВГОСТРОКОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Інвестиції в системи управління якістю (СУЯ) на сучасному етапі розвитку економіки слід розглядати не як другорядну статтю витрат, а як ключовий стратегічний інструмент забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства на тривалий період. У глобалізованому світі, де споживач має надзвичайно широкий вибір і все більшу обізнаність, саме якість продукції та послуг стає основним критерієм вибору. Більше того, якість – це не лише технічна характеристика продукту, а й уособлення репутації, відповідальності, сталості й навіть цінностей компанії. Успішні компанії усвідомлюють, що короткострокові вигоди не здатні забезпечити сталий розвиток без фундаментального підходу до якості. За даними Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), підприємства, що впроваджують системи управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001, у середньому демонструють покращення фінансових показників на 5–10% у порівнянні з тими, що ігнорують такі стандарти [1]. Це обумовлено не лише зменшенням витрат на брак чи рекламації, а й підвищенням задоволеності клієнтів, зростанням їх лояльності та покращенням

управлінських процесів. Інвестуючи в якість, компанія фактично інвестує в своє майбутнє – у стабільність, розширення ринку, здатність витримати кризові коливання та адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

Ще одним критично важливим аргументом на користь інвестування в системи управління якістю є їхній вплив на внутрішню організаційну ефективність підприємства. Добре спроектована СУЯ дає змогу системно аналізувати кожен етап виробництва або надання послуг, виявляти слабкі місця та усувати причини відхилень. Це не лише зменшує кількість браку, але й суттєво скорочує приховані втрати – ті витрати, що виникають через повторне виконання операцій, очікування, логістичні збої або неефективне використання ресурсів. Наприклад, згідно з дослідженням компанії McKinsey, підприємства, які впровадили Lean-підходи до управління якістю, за перші 12 місяців демонстрували підвищення продуктивності до 25% та скорочення дефектів продукції до 40% [2]. Крім того, впровадження СУЯ структурує документообіг, стандартизує операції та покращує взаємодію між підрозділами, що веде до загального підвищення керованості підприємства. Працівники краще розуміють свої обов'язки, діють за затвердженими алгоритмами, а керівництво має інструменти для оцінки та коригування процесів у реальному часі. Зрештою, все це сприяє створенню атмосфери організаційного порядку, що, у свою чергу, знижує кількість конфліктів, покращує моральний клімат і мотивує колектив до досягнення вищих результатів.

Інвестиції в системи управління якістю також позитивно впливають на інвестиційну привабливість підприємства. У сучасному бізнес-середовищі інвестори дедалі частіше оцінюють не лише фінансові показники компанії, а й якість її внутрішніх процесів, прозорість управління, здатність прогнозувати ризики та відповідність міжнародним стандартам. Володіння сертифікатами на зразок ISO 9001, ISO 14001 чи ISO 45001 стає своєрідною «візитною карткою» надійності, що демонструє стратегічну зрілість організації. Дослідження, проведене Harvard Business School, показало, що компанії, які сертифіковані за ISO 9001, мають на 9% вищі показники прибутковості та майже на 20% більше шансів залучити довгострокові інвестиції порівняно з несертифікованими конкурентами [3]. Це зумовлено тим, що наявність СУЯ спрощує

процедури аудиту, знижує рівень невизначеності та дозволяє точно оцінити ефективність бізнес-моделі. Ба більше, міжнародні донори, кредитори та партнери часто висувають якість управління як одну з обов'язкових умов для укладення контрактів або фінансування проєктів.

Окремої уваги заслуговує вплив систем управління якістю на інноваційну спроможність підприємства. Впровадження СУЯ не лише стандартизує процеси, а й створює середовище, яке стимулює до постійного вдосконалення, креативного мислення та відкритості до змін. Саме тому провідні виробники – від Toyota до Siemens – вважають якість не просто характеристикою продукту, а філософією всього підприємства. Японська концепція Total Quality Management (TQM), яка стала основою багатьох сучасних підходів до управління, передбачає повну інтеграцію принципів якості у всі рівні менеджменту, включаючи стратегічне планування, маркетинг, HR та розробку нових продуктів. Згідно з дослідженням PwC, підприємства, які поєднують СУЯ з інноваційними практиками, мають у 2,5 рази вищу ймовірність успішного запуску нових продуктів на ринок у порівнянні з тими, хто орієнтується лише на технологічні інновації без якісної бази [4]. Це пояснюється тим, що системний підхід до якості зменшує ризики помилок і дозволяє швидше адаптувати нововведення в організаційне середовище. Таким чином, інвестиції в СУЯ не лише зміцнюють позиції підприємства сьогодні, але й формують потенціал для інноваційного прориву в майбутньому.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що інвестиції в системи управління якістю є не просто елементом технічного чи адміністративного вдосконалення, а фундаментальним стратегічним рішенням, що формує довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Вони створюють інтегрований ефект: підвищується продуктивність, зменшуються витрати, формується культура безперервного вдосконалення, покращуються взаємовідносини з клієнтами та партнерами, а також зростає довіра з боку інвесторів. У XXI столітті якість – це не лише технічний стандарт, це показник прозорості, управлінської відповідальності та готовності до глобальної конкуренції. Саме тому провідні компанії світукладають значні кошти у створення, вдосконалення та підтримку СУЯ, розглядаючи це як обов'язкову умову сталого розвитку. В умовах зростаючої ринкової турбулентності та швидкої зміни

технологічних укладів, наявність ефективної системи управління якістю перетворюється на конкурентну перевагу, що дозволяє не лише вижити, а й розвиватися в умовах жорсткої глобальної конкуренції.

Список використаних джерел:

1. ISO. ISO Survey of Certifications 2022. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html> (дата звернення: 10.05.2025).
2. McKinsey & Company. Lean Management's Benefits. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 10.05.2025).
3. Levine D. I., Toffel M. W. Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers. Management Science. 2010. Vol. 56, No. 6. P. 978–996. DOI: 10.1287/mnsc.1100.1159.
4. PwC. Innovation Benchmark Report. 2020. URL: <https://www.pwc.com/gr/en/publications/specific-to-all-industries-index/innovation-benchmark-report.html> (дата звернення: 10.05.2025).

Є.В. Білокіз, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет,
Д.О. Харламов, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ
Є.С. Слободянюк, здобувач вищої освіти
Київський кооперативний інститут бізнесу і права

ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СИСТЕМІ СТРАТЕГУВАННЯ

У контексті глибоких трансформацій світової економіки, викликаних як глобалізаційними процесами, так і невизначеністю соціально-політичного середовища, особливого значення набуває пошук нових моделей управління, здатних забезпечити не лише стабільність функціонування підприємства, а й його випереджальний розвиток. Інноваційна модель управління, вбудована у систему стратегування, стає не просто інструментом реагування на виклики, а механізмом активного формування майбутнього підприємства.

Ця модель передбачає відмову від традиційної ієрархічної структури на користь децентралізації прийняття рішень, орієнтації на проєктно-матричні форми організації та акценту на внутрішньому підприємництві. Управлінські дії у межах такої

парадигми стають не реакцією, а передбаченням – основою стратегічного мислення, яке орієнтується на створення майбутніх можливостей, а не лише на уникнення загроз [1; 5]. У цьому контексті стратегування перетворюється з разового аналітичного акту на безперервний процес, що вимагає постійного переосмислення цілей, ресурсів та можливостей.

Інноваційна модель управління формується на стику кількох критично важливих компонентів: управління знаннями, креативного потенціалу персоналу, цифрової трансформації та соціального капіталу [6]. Таке поєднання створює динамічну екосистему всередині підприємства, яка забезпечує не лише швидке реагування на зміни, а й здатність до самонавчання і органічного зростання. Однією з ключових характеристик такої моделі є її відкритість до зовнішніх джерел інновацій – стратегічні партнерства, інтеграція з науковими установами, кооперація зі стартапами формують горизонтальну структуру генерації нових ідей.

Управління в інноваційній парадигмі розглядається як багаторівнева система взаємодії, де традиційне планування поступається місцем agile- та lean-методикам, які дозволяють адаптувати стратегії в режимі реального часу. Підприємства, що впроваджують такі принципи, демонструють вищу стійкість до кризових ситуацій, здатність до швидкої реструктуризації та ефективної диверсифікації бізнес-моделей [2-4]. Усе це є проявом стратегічної гнучкості, що стає основним активом у постіндустріальній економіці.

Українські підприємства, що наважуються впроваджувати інноваційні моделі управління, стикаються з низкою викликів, серед яких домінують інституційна нестабільність, дефіцит висококваліфікованих кадрів та обмежений доступ до інвестицій. Водночас існують приклади успішного стратегічного трансформування, особливо у сфері ІТ, агропромисловості та легкої промисловості, де цифрові інструменти, автоматизація та клієнтоорієнтовані стратегії дозволили не лише стабілізувати діяльність, а й вийти на міжнародні ринки. Це свідчить про наявність потенціалу для масштабування таких практик.

Інноваційна модель управління передбачає також переосмислення ролі людського капіталу. Співробітники перестають бути виконавцями, перетворюючись на активних учасників процесу стратегічного творення. Відкритість комунікацій,

підтримка креативності, інвестування у розвиток персоналу створюють підґрунтя для синергії, в основі якої лежить довіра та спільна відповідальність за майбутнє організації.

У стратегічному аспекті така модель фокусується не на досягненні статичних цілей, а на підтримці здатності до адаптації та трансформації. Це означає перехід до стратегічного управління, орієнтованого на сценарне моделювання, управління невизначеністю та глибоке занурення у тренди, що формують галузевий ландшафт. У результаті підприємство отримує не лише конкурентні переваги, а й нову ідентичність, що дозволяє впливати на формування стандартів у своїй сфері.

Підсумовуючи, слід зазначити, що інноваційна модель управління в системі стратегування – це не сукупність окремих інструментів, а цілісна управлінська логіка, яка базується на принципах відкритості, гнучкості, креативності та випереджального мислення. Такий підхід дає змогу підприємству не просто виживати в умовах турбулентності, а ставати лідером змін, задаючи нові вектори розвитку не лише для себе, а й для цілої галузі.

Список використаних джерел:

1. Жовнір В. І., Іщейкін Т. С., Орлюк І. М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 74-79.
2. Марчишинець С.М., Марчишинець О.В. Формування сучасної політики управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового сектору національної економіки. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 36-42.
3. Махмудов Х. З., Поліщук О. Ю. Інноваційні технології як основа сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропереробної промисловості України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 67-73.
4. Abdulkader, B., Magni, D., Cillo, V., Papa, A., & Micera, R. (2020). Aligning firm's value system and open innovation: a new framework of business process management beyond the business model innovation. *Business Process Management Journal*, 26(5), 999-1020.
5. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Shtuler I., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42, No. 4, P. 504-515.
6. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43, No. 1, P. 129 -135.

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

В розвинутих країнах ринок машинобудування виступає драйвером розвитку промисловості та національної економіки в цілому. І для України машинобудівний комплекс традиційно відігравав суттєву роль в сталому розвитку економіки, в забезпеченні внутрішнього попиту на продукцію галузі, зростанні її експортного потенціалу. Але поточна діяльність машинобудівних підприємств була пов'язана з системними та ситуаційними проблемами, що загострилися або виникли з початком відкритої воєнної агресії росії.

Так, швидко, але не завжди ефективно, відбулася переорієнтація машинобудування на задоволення потреб військово-промислового комплексу, велика кількість підприємств зазнали руйнування та пошкодження основних засобів виробництва, суттєво були порушені логістичні маршрути руху сировинних ресурсів та кінцевої продукції, ще більше загострилася проблема дефіциту кваліфікованих кадрів та працівників в цілому, зросли ціни на ресурси та тарифи. Крім того, підприємствам машинобудування не вистачало власних фінансових ресурсів для відновлення (стара хвороба – високий рівень зношення основних фондів) і подальшого інноваційного розвитку; почастишали, особливо в перший рік війни, перебої з електропостачанням, що обумовило неможливість здійснювати виробничу діяльність в повному обсязі; була втрачена значна кількість споживачів та ринків збуту при неможливості швидкої переорієнтації на нові [1]. Такі виклики і загрози негативно вплинули на результати господарської, фінансово-економічної, інвестиційної діяльності.

Але на протязі всіх років війни українські підприємства машинобудування, незважаючи на скрутне фінансове положення значної частки суб'єктів господарювання, вдало адаптуються до невизначеності та викликів зовнішнього середовища, здійснюють модернізацію виробництва на основі впровадження технологіко-організаційних інновацій, успішно співпрацюють із міжнародними

партнерами, зокрема в військово-промисловій сфері. Ось чому Уряд визначив машинобудування одним з ключових секторів в повоєнному інноваційному розвитку національної економіки, що обумовлює формування та реалізацію інвестиційного потенціалу підприємств цієї галузі. Вирішення таких завдань потребує залучення значного обсягу інвестицій з різних джерел фінансування, розвитку програм підтримки та механізму застосування преференцій з боку органів державної влади та місцевого самоврядування по відношенню до суб'єктів господарювання на машинобудівному ринку.

В той же час, результативність інвестиційної діяльності залежить не тільки від масштабів фінансування програм розвитку підприємств під час війни та при повоєнній відбудові національної економіки. Суттєвий вплив на ефективність інвестиційної діяльності має відповідне її управління. Основна мета управління інвестиційною діяльністю підприємства машинобудівної галузі полягає в забезпеченні ефективної реалізації інвестиційної стратегії суб'єкта господарювання.

Управління інвестиційною діяльністю ґрунтується на таких принципах як:

- взаємозв'язок із загальною системою управління на підприємстві в цілому та з окремими функціональними системами управління, зокрема;
- визначення напрямків інвестиційного менеджменту в залежності від об'єктів інвестування;
- цільовий розподіл інвестиційних ресурсів та спрямованість на досягнення конкретних цілей інвестування;
- єдність інвестиційної стратегії та інвестиційного менеджменту на підприємстві;
- системність та комплексність інвестиційного управління, що передбачає єдність реалізації процесів планування, організації, регулювання, стимулювання мотивації до інвестиційної діяльності та її контроль;
- розвиток та постійне удосконалення процесу управління інвестиційною діяльністю [2, 3].

Механізм управління інвестиційною діяльністю пропонується реалізовувати через: управління термінами інвестиційної діяльності; якісне та кількісне перетворення змісту інвестиційної діяльності; зміцнення довіри учасників інвестиційної діяльності [4].

Список використаних джерел:

1. Федорчак О.В. Удосконалення публічного управління фінансовою діяльністю підприємств машинобудівного комплексу України в сучасних умовах. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5492/5546>
2. Феєр О.В. Управління інвестиціями як складова інвестиційного механізму підприємства. Зб. праць Мукачівського державного університету. Економіка і суспільство. 2016. Випуск №5. С. 256–259. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/46.pdf
3. URL: <https://buklib.net/books/35267/>
4. Сікорака Л.А. Інвестиційні механізми регулювання економіки підприємств: сутність, структура та складові компоненти. Європейський вектор економічного розвитку. 2011. № 2 (11). С. 217–224. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2011/2/28.pdf>

М.С. Гаржа, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ПІДСИСТЕМА «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ» СИСТЕМИ «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

Інновації є одним з визначальних чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки вони забезпечують адаптацію до швидкоплинних змін невизначених умов зовнішнього, внутрішнього середовища суб'єкта господарювання та є підґрунтям для його тактичного та стратегічного розвитку. Наприклад, технологічні інновації пов'язані з застосуванням нових технологій, які підвищують виробничу результативність підприємства і покращують якість продукції (послуг). Процесні інновації спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів підприємства, що знижує витрати та підвищує ефективність виробництва. Організаційні інновації охоплюють зміни в механізмі та структурі управління, внутрішніх та зовнішніх комунікаційних процесах, корпоративній культурі підприємства [1]. Обґрунтування та впровадження зазначених інновацій, але не єдиних, є складовими процесу розробки стратегій розвитку підприємства в цілому та формування його довгострокової конкурентоздатності зокрема. При одночасному системному та комплексному впровадженні інновацій підприємство отримує тривалий синергетичний ефект від їх застосування.

Отже, при такому підході до формування інноваційної діяльності, що впливає на зростання конкурентоспроможності, підприємство повинно здійснювати управління інноваціями як підсистемою системи управління його конкурентоспроможності. В практиці досліджень [2] основним завданням системи управління конкурентоспроможністю пропонується визначити нарощування інноваційного ресурсу підприємства. Виконання такого завдання відбувається, зокрема, на підставі максимально повного використання знаннєвого капіталу та зовнішніх інновацій при удосконаленні процесу виробництва продукції; орієнтації на міжнародні, транснаціональні та глобальні ринки; прогнозування нових потреб споживачів; прийняття нестандартних рішень в процесі реалізації політики управління конкурентоспроможністю; розробки імовірнісних сценаріїв ринкової поведінки на короткостроковий та довгостроковий періоди; пріоритету інтелектуального капіталу як формуючого критерію конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, одним з напрямів ефективної підтримки та зростання конкурентоспроможності підприємства є наявність системи управління конкурентоспроможністю, яка містить підсистему управління інноваціями на тактичному та стратегічному рівнях. Управління здійснюється на принципах системного та ситуаційного підходу, а підсистема реалізує функції планування, організації, регулювання та контролю розробкою та впровадження множини технологічних, процесних, організаційних нововведень.

Список використаних джерел:

1. Грабовська І. Роль інновацій в забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку промислових підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. Т. 1, № 4. С. 12–17. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/4-17.pdf>
2. Вербівська Л.В. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. Економічний простір. 2023. № 187. С. 78-83. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1322>

О.В. Живко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Київський національний університет технологій та дизайну,
Р.В. Одинець, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького
М.М. Земцов, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
*Державний науково-дослідний інститут інформатизації та
моделювання економіки, м. Київ*

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СМАРТЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобальної цифрової трансформації розвиток інноваційного підприємництва стає не просто бажаним напрямом, а стратегічною необхідністю для економічного зростання, модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності країни. Смартекономіка, як нова форма організації економічної діяльності, базується на впровадженні цифрових технологій, інтелектуальних систем управління, широкому застосуванні аналітики великих даних, штучного інтелекту, автоматизації та інших інновацій, які забезпечують ефективніше використання ресурсів і прийняття обґрунтованих рішень у реальному часі.

В умовах смартекономіки створюються нові можливості для інноваційного підприємництва. Підприємці отримують доступ до глобальних ринків і фінансових інструментів через цифрові платформи, розширюють канали комунікації з клієнтами за допомогою диджитал-маркетингу, використовують хмарні сервіси для зберігання даних і аналітики. Інноваційний бізнес може ефективно масштабувати свої продукти та послуги завдяки технологічним рішенням, значно знижуючи бар'єри для виходу на ринок [1; 5]. Особливо важливим стає використання інтегрованих систем, які дозволяють відстежувати ланцюги постачання, прогнозувати споживчий попит і швидко адаптуватися до змін середовища.

Водночас смартекономіка формує нову екосистему підтримки підприємництва, в якій поєднуються державні ініціативи, венчурні інвестиції, науково-дослідні центри, технопарки, бізнес-інкубатори,

акселератори та ІТ-компанії. Це дозволяє інноваційним стартапам не лише швидко розвиватися, але й зменшувати ризики на ранніх етапах діяльності [3; 4]. Особливу роль у цій системі відіграє освіта – формування нових компетенцій, підприємницького мислення, цифрової грамотності та навичок роботи з сучасними технологіями.

Однак, незважаючи на численні переваги, інноваційне підприємництво в умовах смартекономіки стикається з певними викликами. Це зокрема високий рівень конкуренції, швидкий моральний знос технологій, складність захисту інтелектуальної власності та необхідність постійного вдосконалення цифрових навичок [2]. Окремим питанням є кібербезпека та захист персональних даних, які стають критично важливими в умовах цифровізації бізнесу. Також постає проблема нерівного доступу до сучасних технологій, особливо в малих регіонах, що може призводити до цифрової нерівності.

Успішний розвиток інноваційного підприємництва можливий лише за умови активної взаємодії держави, бізнесу, освіти та науки. Необхідне створення сприятливого регуляторного середовища, що стимулює інновації, впровадження гнучких фінансових механізмів підтримки стартапів, розвиток цифрової інфраструктури, а також підтримка підприємницької культури, орієнтованої на стале зростання, соціальну відповідальність і екологічну безпеку.

Таким чином, смартекономіка відкриває якісно нові горизонти для підприємництва – це економіка, де ідеї, знання та цифрові технології стають головним капіталом. Підприємець у такій системі не лише реагує на зміни, а й сам стає їх генератором, формуючи майбутнє інноваційної економіки.

Список використаних джерел:

1. Волкова Н. В., Кіп'ятков В. С. Управлінські стратегії аграрних підприємств як інструмент досягнення конкурентних переваг на ринку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 44-51.
2. Дивнич О.Д., Загребельна І.Л. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку технічних культур в Україні. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 43-51.
3. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 2. P. 152-165.
4. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous

strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. pp. 199-205.

5. Zhyvko Z., Stadnyk M., Shehynska A., Zhyvko O. Management of innovative development of enterprises in the smart economy. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. Vol. 2 (18). pp. 44-50.

В.М. Каплун, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Сумський національний аграрний університет

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ФАКТОР, ЩО СПРИЯЄ ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У бізнес-середовищі 21 століття цифрова трансформація (ЦТ) впливає на кожен аспект корпоративного управління. Зокрема, цифрова трансформація бізнес-процесів – це спроба фундаментально змінити бізнес-процеси шляхом використання нових цифрових технологій, і вважається важливим фактором для досягнення компаніями інноваційного розвитку (зростання завдяки інноваціям). Багато компаній у Європі та в усьому світі інвестують у стратегії ЦТ для посилення своєї конкурентоспроможності, що робить ЦТ центральним питанням у сучасному управлінні інноваціями. Фактично, нещодавні дослідження вказують на те, що розвиток сучасних промислових підприємств неможливо забезпечити без цифрової трансформації [1].

Для компаній ЦТ означає не просто цифровізацію бізнес-процесів; це означає переосмислення та редизайн усієї діяльності шляхом впровадження передових ІТ-технологій (штучний інтелект, Інтернет речей, хмарні технології тощо). ЦТ виступатиме каталізатором внутрішніх інновацій, руйнуючи традиційні бізнес-потоки та сприяючи появі нових бізнес-моделей. Цифрові бізнес-процеси глибоко інтегровані в корпоративну діяльність, тим самим формуючи орієнтацію організацій на інновації. Іншими словами, ЦТ – це не просто впровадження технологій, а безперервний адаптивний процес, який також включає зміни в організаційній культурі та структурі, надаючи компаніям спосіб реагувати на швидкозмінне цифрове соціальне середовище [2].

Щоб максимізувати ефект від ЦТ, важливо забезпечити його

відповідність інноваційній стратегії компанії. Дослідження іспанських компаній показало, що сама цифровізація бізнесу має прямий позитивний вплив на корпоративну ефективність, тоді як інноваційна діяльність відіграє певну роль у посередництві та зміцненні цих відносин [3]. Іншими словами, переваги впровадження цифрових технологій посилюються інноваційними ініціативами в організації, а компанії, які стратегічно прагнуть інновацій, зможуть отримати більші конкурентні переваги від ЦТ.

Передові приклади та знання з Європи також можуть надати розуміння для управління українським бізнесом. Український уряд просуває комплексні цифрові реформи і прагне модернізувати різні сектори управління та економіки, зокрема, шляхом активного впровадження штучного інтелекту (ШІ). Завдяки цим зусиллям Україна стає регіональним лідером у сфері цифрових інновацій та впроваджує цифрову стратегію, що відповідає європейським стандартам. Цифрова трансформація, яка здійснюється за міжнародної підтримки, допомагає зміцнити інноваційну екосистему та стійкість українських компаній, а також забезпечує основу для поєднання цифрових технологій з економічним зростанням та соціальним розвитком. Коротше кажучи, цифрова трансформація бізнес-процесів є важливим фактором, який рішуче підтримує інновації та сталий розвиток компаній. ЦТ покращує операційну ефективність та можливості розробки продуктів і послуг, дозволяючи компаніям зміцнювати свої конкурентні переваги шляхом створення нової цінності. Як показують передові приклади в Європі, стратегічне використання цифрових технологій є важливим для управління сучасними компаніями, а цифрова технологія (ЦТ) стає рушійною силою для всіх компаній, включаючи українські, щоб адаптуватися та рухатися вперед у світовій інноваційній економіці.

Список використан джерел:

1. Khoroshavina, Natalia & Barkovskaya, Viktoriya & Ivanova, Olga. The Role of Digital Transformation of Industrial Enterprises in the Innovative Development of the Region. 2022. *Conference: International Scientific and Practical Conference Strategy of Development of Regional Ecosystems "Education-Science-Industry" (ISPCR 2021)* <http://dx.doi.org/10.2991/aebmr.k.220208.033> (дата звернення: 11.05.2025).
2. Vărzaru, A.A.; Bocean, C.G. Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation. *Systems*. 2024. 12, 359. <https://doi.org/10.3390/systems12090359> (дата звернення: 10.05.2025).
3. Fernández Portillo, Antonio & Almodovar-Gonzalez, Manuel & Sánchez-

Escobedo, Mari & Coca-Pérez, José. The role of innovation in the relationship between digitalisation and economic and financial performance. 2022. *A company-level research. European Research on Management and Business Economics*. 28(3):100190. <http://dx.doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100190> (дата звернення: 09.05.2025).

В.В. Левченко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
*Державний науково-дослідний інститут інформатизації та
моделювання економіки, м. Київ,*
Р.З. Алімов, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького,
О.С. Чистяков, здобувач вищої освіти
Київський кооперативний інститут бізнесу і права

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасна економіка функціонує в умовах цифрової трансформації, яка охоплює всі сфери діяльності підприємства, зокрема логістику. Диджиталізація логістичних процесів перестас бути факультативною ініціативою і трансформується у стратегічну необхідність, що визначає конкурентоспроможність бізнесу. У цьому контексті цифрова логістика розглядається не лише як інструмент оптимізації витрат чи підвищення швидкості обробки замовлень, а як потужний імпульс до перебудови всієї системи управління підприємством.

Трансформація логістики в цифровому середовищі супроводжується глибокими зрушеннями в управлінській філософії компанії. Дані, які генеруються в реальному часі, стають основою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Цифрова аналітика дозволяє переосмислити підхід до управління запасами, постачанням, складськими операціями та дистрибуцією, перетворюючи ці процеси на гнучку, взаємозалежну систему, яка реагує на зміни ринку із мінімальною затримкою [2-3]. В такому середовищі логістика перестас бути функцією підтримки і стає інтегрованим елементом інноваційного ланцюга створення цінності.

Інноваційне управління, зосереджене на передбаченні майбутніх змін, отримує потужний інструмент у вигляді цифрових технологій,

які дозволяють не лише бачити картину сьогодення, а й моделювати різні сценарії розвитку. Це сприяє переходу від реактивного до проактивного управління, де стратегія формується не на основі минулого досвіду, а через аналіз цифрових сигналів з ринку, поведінки споживачів і динаміки постачальницького середовища [1; 4-6]. Відповідно, цифрова логістика стає осередком управлінських змін, навколо якого формуються нові підходи до організації бізнесу.

Зміни у логістиці призводять до виникнення нової культури взаємодії між підрозділами. Прозорість даних, швидкість обміну інформацією, автоматизоване ухвалення рішень – все це вимагає переосмислення ролі управлінця як координатора процесів, а не виключно як контролера. Така трансформація впливає на структуру відповідальності всередині підприємства, стимулюючи розвиток міжфункціонального співробітництва, горизонтальної інтеграції та орієнтації на спільні бізнес-результати.

Успішність диджиталізації логістичних процесів залежить не лише від технологічної готовності підприємства, а й від здатності адаптувати управлінські моделі до нових цифрових реалій. Технології самі по собі не створюють інновацій – вони стають ефективними лише в умовах, коли компанія володіє чітким стратегічним баченням, здатністю до навчання та організаційною гнучкістю. У цьому сенсі цифрова трансформація логістики є каталізатором ширших змін у корпоративному управлінні, стимулюючи переосмислення бізнес-процесів, організаційних структур і корпоративної культури.

Таким чином, диджиталізація логістичних процесів не лише покращує оперативну ефективність, але й відкриває нові горизонти для стратегічного управління. Її значення виходить далеко за межі технологій і охоплює здатність підприємства створювати інновації, впроваджувати нові бізнес-моделі та зміцнювати свою позицію в умовах високої мінливості зовнішнього середовища. Саме тому цифрова логістика розглядається як ключовий драйвер інноваційного управління, що формує нові правила гри на ринку і визначає обличчя підприємства майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Жовнір В. І., Іщейкін Т. Є., Орлюк І. М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 74-79.
2. Махмудов Х. З., Поліщук О. Ю. Інноваційні технології як основа сталого

розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропереробної промисловості України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 67-73.

3. Олійник А. С., Толочій О. Р., Щербина Ю. В. Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств в умовах диджиталізації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 61-66.

4. Cichosz M., Wallenburg C. M., Knemeyer A. M. Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. *The International Journal of Logistics Management*. 2020. Vol. 31(2). pp. 209-238.

5. Gryshko V., Zos-Kior M., Zerniuk O. Integrating the BSC and KPI systems for improving the efficiency of logistic strategy implementation in construction companies. *International Journal of Engineering & Technology*. Vol 7, № 3.2 (2018). Special Issue 2. P. 131-134.

6. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 39. pp. 259-269.

Є.А. Литвинов, А.Л. Череденко, здобувачі вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ КОМПОНЕНТИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПОЛОЖЕНЬ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Провідна роль у формуванні ефективної економіки належить підприємствам приватного сектору. Вони забезпечують зайнятість населення, формують його доходи, виробляють необхідні для споживання продукти. Через податкову систему забезпечується соціальна функція підприємства. Як зазначив свого часу лауреат Нобелівської премії по економіці, М. Фрідман, єдиний соціальний обов'язок бізнесу полягає в тому, щоб збільшувати прибутки [1]. Логіка тут полягає в тому, що збільшення прибутків означає надходження на ринки потрібних товарів за конкурентними цінами, створення робочих місць і відповідне формування доходів, збільшення податкових надходжень для фінансування соціальних проєктів.

Що стосується концепції сталого розвитку [2], то її людиноцентричний характер та орієнтир на забезпечення

підвищення якості життя, збереження для прийдешніх поколінь навколишнього середовища та ресурсів для розвитку також узгоджуються із принципом, що його дотримувався М. Фрідман. До того ж наявність прибутку є умовою для функціонування підприємства у довгостроковому плані. А це, своєю чергою, забезпечує зайнятість і доходи населення, а також наявність необхідних продуктів для споживання. Таким чином, підприємства приватного сектору відіграють провідну роль у практичному втіленні положень сталого розвитку.

Що стосується поточної ситуації, то слід зазначити на вкрай складному стані, в якому зараз в Україні опинились підприємства приватного сектору. Частина території України наразі є тимчасово окупованою і перебуває під контролем російських окупантів. Для підприємств, які там опинились це означає втрату активів та доступу до ресурсів через їх знищення, розкрадання, втрату контролю або інші причини. Але точно так втрачають активи та ресурси й підприємства, що працюють на решті території. Адже акти геноциду та терористичні атаки по цивільних об'єктах виявились звичайною практикою для росіян. Зазнає таких атак енергетична, транспортна, житлова інфраструктура. Втрачається найцінніше – людський капітал.

Це створює додаткове навантаження на приватний сектор. Внаслідок несприятливих демографічних тенденцій (міграція, наслідки геноциду тощо) скорочується внутрішній попит та виникають дефіцити на ринку праці. Разом із тим, приватний сектор демонструє в таких умовах свій високий потенціал стійкості.

При цьому проблема відновлення економічного потенціалу приватного сектору не є чимось віддаленим і таким, що може почекати до відсічі окупантів, повернення територій та припинення воєнних дій. Ефективне відновлення потенціалу підприємств України потрібно вже зараз і є запорукою збереження державності та суверенітету.

Вирішення завдання відновлення потребує орієнтованої на це політики та мобілізації інвестиційного ресурсу. Останнє здійснюють через залучення із внутрішніх та зовнішніх джерел. У вузькому розумінні внутрішнім джерелом можна вважати капітал, що належить власникам підприємства, зовнішнім – увесь інший. В широкому – під внутрішніми ми розуміємо кошти українських, а під зовнішніми – іноземних інвесторів.

Потенціал українських інвесторів наразі виснажений через негативні наслідки воєнної агресії та необхідність мобілізації коштів на заходи, спрямовані на її подолання. Що стосується зовнішніх інвесторів, то їх залучення стримується високим рівнем ризиків: втрата активів внаслідок воєнних дій, політичні та інші ризики. Підприємницьке середовище в Україні в цілому також залишає бажати кращого. Цей фактор стримує вивільнення потенціалу як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів.

Проте створення сприятливих умов щодо захисту інвестицій, податкові пільги тощо, навіть за такої ситуації дозволяють успішно розв'язувати питання щодо залучення інвестицій як із внутрішніх, так і із зовнішніх джерел. Прикладом цього, зокрема, є Дія Сіті [3], подібний до програм Dubai Internet City (OAE) [4] та e-Residency (Естонія) [5]. Це спеціальний правовий режим, створений для підприємств та підприємців, що працюють в ІТ галузі. Наприклад, підприємство – резидент Дія Сіті податок на прибуток може сплачувати за зниженою ставкою 18% або замінити його податком на виведений капітал за ставкою 9% [3].

Дія Сіті орієнтується на ІТ галузь. А розвиток подібних проєктів, але орієнтованих на відновлення і розвиток інших, важливих галузей, як показує досвід Дія Сіті, може стати ефективним інструментом прискорення розвитку не лише в ІТ.

Іншим недостатньою мірою використаним резервом залишається розвиток в Україні фінансового ринку на засадах інноваційності, інклюзивності та спрощення руху капіталу.

Список використаних джерел:

1. Friedman M. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *Corporate Ethics and Corporate Governance*. ed. Zimmerli W.C., Holzinger M., Richter K. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2007. P. 173–178.
2. United Nations Conference on Environment and Development. Agenda 21: Programme of action for sustainable development ; Rio Declaration on Environment and Development ; Statement of Forest Principles: The final text of agreements negotiated by governments at the United Nations Conference on Environment and Development (UNCED), 3-14 June 1992, Rio de Janeiro, Brazil. New York, NY: United Nations Dept. of Public Information, 2010. 294 p.
3. Diia.City. URL: <https://city.diia.gov.ua/> (accessed: 10.05.2025).
4. Dubai's Leading Innovation & Tech Hub. Dubai Internet City. URL: <https://dic.ae/> (accessed: 10.05.2025).
5. e-Residency of Estonia | Apply & start an EU company online. e-Residency. URL: <https://www.e-resident.gov.ee/> (accessed: 10.05.2025).

О.В. Ніконенко, В.С. Тютюнник, здобувачі вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет,
Д.С. Чекан, здобувач вищої освіти
Київський кооперативний інститут бізнесу і права

ІННОВАЦІЇ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

У сучасному глобалізованому світі, де цифрові технології стрімко змінюють правила гри на ринку, підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення. Диджиталізація охоплює практично всі сфери діяльності – від виробництва до маркетингу, від логістики до управління персоналом. В умовах такої трансформації ключовим фактором успіху стає здатність до інновацій – як технологічних, так і організаційних.

Інновації більше не є вибором, вони – стратегічна вимога. Бізнес, що прагне бути конкурентоспроможним, змушений шукати нові способи створення вартості, підвищення ефективності процесів та зміцнення взаємодії з клієнтами. У цифровому середовищі перевагу отримують ті компанії, які здатні оперативно впроваджувати новітні рішення, діяти на основі аналітики великих даних, автоматизувати рутинні процеси та підвищувати рівень персоналізації послуг [2-3; 7].

Цифрові інновації змінюють бізнес-моделі, дозволяючи переходити від традиційного підходу до гнучких, клієнтоорієнтованих стратегій. Наприклад, інтеграція штучного інтелекту в процеси обслуговування клієнтів дозволяє не лише скоротити витрати, але й підвищити задоволеність споживачів через швидку, точну та персоналізовану взаємодію. Впровадження хмарних сервісів та платформних рішень забезпечує масштабованість та доступність, що особливо важливо для підприємств, які прагнуть розширюватися на нові ринки або швидко адаптуватися до змін середовища [1; 4-5].

Однак варто зазначити, що інновації – це не лише про технології. Йдеться також про гнучкість управлінських рішень, розвиток культури постійного вдосконалення, готовність до експериментів та управління змінами. Успішне підприємство в умовах диджиталізації

– це організація, де створено середовище для творчості, командної роботи та швидкої реалізації ідей. Важливу роль відіграє також залучення персоналу до процесу трансформацій, оскільки навіть найсучасніші технології не принесуть бажаного результату без підтримки та компетенції людей, які ними користуються.

Крім внутрішніх змін, інновації відкривають нові горизонти для взаємодії з клієнтами та партнерами. Завдяки цифровим інструментам підприємства можуть краще розуміти потреби своєї аудиторії, прогнозувати поведінку споживачів і формувати індивідуальні пропозиції. Це не лише підвищує лояльність клієнтів, а й дозволяє ефективно сегментувати ринок, виходити на нові цільові групи та збільшувати прибутковість.

Не менш важливою є здатність до швидкої адаптації. Пандемія COVID-19 стала яскравим прикладом того, наскільки критичною є цифрова готовність бізнесу. Ті підприємства, які раніше впровадили інноваційні рішення, змогли оперативніше перейти на віддалену роботу, автоматизувати продажі, зберегти контакт з клієнтами через онлайн-канали та мінімізувати втрати. Цей досвід підтвердив: інновації – це інвестиція в стійкість і здатність долати кризи.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інноваційність у цифрову епоху є невіддільною частиною конкурентної стратегії підприємства. Вона забезпечує не лише поточну ефективність, а й формує основу для майбутнього зростання. Підприємства, які бачать інновації як безперервний процес, а не разовий проєкт, здатні формувати унікальні конкурентні переваги, адаптуватися до мінливих умов і залишатися лідерами на ринку.

Список використаних джерел:

1. Жовнір В. І., Ішейкін Т. Є., Орлюк І. М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 74-79.
2. Марчишинець С.М., Марчишинець О.В. Формування сучасної політики управління інноваційно-інвестиційним потенціалом промислового сектору національної економіки. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 36-42.
3. Махмудов Х. З., Поліщук О. Ю. Інноваційні технології як основа сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропереробної промисловості України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 67-73.
4. Kyrylenko V. I., Tkachenko O. V., Kotenok A. G., Sarkisian H. O., Sitkovska A. O. The role of innovative technologies in ensuring the competitiveness of the enterprise. *Scientific Bulletin of National Mining University*. 2022. Vol. 37(5). pp. 185-

190.

5. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 2. pp. 152-165.

6. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariiev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. pp. 199-205.

В.О. Саєнко, Б.О. Черних, здобувачі вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет,
О.Ю. Луцишін, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський університет економіки і торгівлі

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація економіки докорінно змінює характер функціонування підприємств, формуючи нові вимоги до управління всіма аспектами їх діяльності. Однією з найбільш вразливих та водночас вирішальних сфер цих змін є управління людським капіталом. У новій реальності персонал перестає бути лише ресурсом і дедалі частіше розглядається як актив, здатний генерувати інновації, ініціювати зміни та забезпечувати стійке зростання конкурентоспроможності підприємства. У зв'язку з цим інноваційне управління персоналом набуває особливої актуальності як інструмент досягнення високої організаційної ефективності.

Сучасне управління трудовим потенціалом уже не може обмежуватись традиційними підходами до мотивації, контролю чи підбору кадрів. В умовах цифровізації зміщується акцент із механістичного адміністрування на розвиток креативності, самостійності та готовності до швидкої адаптації в умовах постійних змін. Ефективне управління персоналом трансформується в систему, яка поєднує технологічні інструменти з гуманітарним розумінням природи праці, цінностей працівників і нової культури

взаємодії в цифровому середовищі [2]. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише утримувати фахівців, а й формувати високий рівень залученості, що безпосередньо впливає на результати діяльності.

Інноваційність у сфері управління персоналом проявляється передусім у переосмисленні способів комунікації, навчання та оцінювання ефективності. Взаємодія між працівником і організацією поступово набуває характеру партнерства, де відповідальність за розвиток розподіляється рівномірно [3]. У цьому контексті цифрові платформи, аналітичні інструменти, штучний інтелект та інші технології стають не самоціллю, а засобами підтримки гнучкості, прозорості та швидкості управлінських рішень. Водночас залишається критично важливим людський фактор, зокрема здатність лідерів формувати довіру, стимулювати інноваційне мислення та підтримувати розвиток персоналу в умовах постійного інформаційного навантаження.

Інноваційне управління персоналом у цифрову епоху потребує створення організаційного середовища, що сприяє самоорганізації, творчості та обміну знаннями. Воно формує культуру, в якій зміни не сприймаються як загроза, а визнаються джерелом можливостей [4]. Розвиток таких культурних установок створює передумови для появи внутрішніх інновацій, які, у свою чергу, забезпечують зростання загальної ефективності підприємства. Таким чином, саме людський капітал стає провідником цифрових перетворень і чинником посилення ринкових позицій організації.

Цифрова трансформація висуває перед підприємствами необхідність постійного вдосконалення систем управління, де персонал виступає не лише виконавцем, а активним учасником стратегічного розвитку. Інноваційне управління в цьому контексті означає вміння поєднати нові технологічні можливості із соціально відповідальним ставленням до працівників, що дозволяє формувати організаційно стійкі, продуктивні та мотивовані команди [1; 5]. Це особливо важливо в умовах високої турбулентності ринку праці, де цінність має не лише технічна кваліфікація, а й здатність до навчання, міждисциплінарність і емоційна зрілість.

Отже, інноваційне управління персоналом є не лише відповіддю на виклики цифрової трансформації, а й визначальним фактором підвищення ефективності підприємства. Воно формує нову якість трудових відносин, забезпечує безперервність розвитку й здатність

до швидкої адаптації в умовах глибоких системних змін. Такий підхід дозволяє підприємствам не просто зберігати конкурентні позиції, а й активно формувати майбутнє, у якому людський потенціал є найважливішим стратегічним ресурсом.

Список використаних джерел:

1. Жовнір В. І., Іщейкін Т. Є., Орлюк І. М. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 74-79.
2. Сердюк О. І., Олексій І. В., Корнійчук А. С. Декларування базових елементів організаційної культури в управлінні персоналом центральних органів виконавчої влади України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Публічне управління та адміністрування»)*. 2024. Випуск 2. С. 55-61.
3. Korytko M., Liubokhynets L., Panchenko V., Moysa T., Malanchuk A. Formation of a personnel management system as a factor of increasing competitiveness and the enterprise security level in the context of digital transformation and new legal challenges. *Social and Legal Studios*. 2024. Vol. 1(7). pp. 210-220.
4. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43(3). pp. 403-414.
5. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 12. pp. 228-234.

Р.О. Форостяний, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ІННОВАЦІЯМИ, ЩО ФОРМУЮТЬ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах викликів війни та в повоєнній відбудові економіки позитивних результатів досягають конкурентоспроможні промислові підприємства, що ефективно управляють технологічними інноваціями та інноваційною діяльністю в цілому. Завданнями управління технологічними інноваціями є ефективне управління розробкою, впровадженням у виробництво, масштабування та комерціалізація інновацій. Таке управління є складовою управління інноваційною діяльністю підприємства, що пов'язано з плануванням; організацією; стимулюванням мотивації

до розробки, зокрема інноваційних технологічних проєктів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцненню ринкових позицій підприємства; контролю та корегування інноваційної діяльності.

Управління технологічними інноваціями на підприємстві забезпечує вдосконалення існуючих споживчих властивостей продуктів, послуг, процесів або забезпечує створення нових, більш конкурентоздатних. Підвищення конкурентоспроможності підприємства забезпечується технологічними інноваціями, що пов'язані з використанням роботизації та цифровізації технологічних та бізнес-процесів, застосуванням штучного інтелекту, ESG-стратегій сталого розвитку, адаптивного управління та високого рівня організаційної культури інновацій.

Таким чином, інноваційні технології впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, який, зокрема, визначається підвищенням прибутковості господарської діяльності, адаптивністю до швидко змінюваних умов та невизначеності ринкового середовища. Вплив інноваційного технологічного розвитку на конкурентні переваги підприємства полягають в наступному: *підвищення ефективності виробництва* (інновації забезпечують раціональне використання ресурсів, відносно зниження витрат, підвищення якості продукції та послуг, що, в свою чергу, підвищує їх конкурентоспроможність на ринку); *розширення асортименту та номенклатури товарної продукції* (нові продукти та послуги, задовольняють нові потреби споживачів, що розширює присутність підприємств на ринку або допомагає займати нові ринкові ніші); *поліпшення управлінських процесів* (впровадження інноваційних технологій управління, таких як agile, lean management, та використання інформаційних технологій для прийняття рішень, сприяє більш гнучкому та ефективному управлінню підприємством); *збільшення експортного потенціалу* (конкурентна інноваційна продукція сприяє зростанню експорту та залученню іноземних інвестицій); *створення нових робочих місць* (розвиток інноваційних технологічних проєктів сприяє створенню якісно нових робочих місць, особливо на високотехнологічних підприємствах); *підвищення стійкості до криз* (інноваційні підприємства легше адаптуються до кризових ситуацій завдяки гнучкості та здатності швидко впроваджувати інновації) [1].

В той же час, управління інноваціями на підприємстві, зокрема,

технологічними, пов'язано з подоланням викликів та нейтралізації можливих ризиків, а саме: високий рівень фінансово-економічної невизначеності ринкового середовища; низький попит на інноваційну продукцію в результаті недостатньої платоспроможності її споживачів; обмеженість матеріальних, фінансових, людських ресурсів на розробку та впровадження інновацій; супротив персоналу впровадженню інновацій; недостатня підтримка держави та недосконалість механізмів стимулювання інноваційної діяльності.

Список використаних джерел:

1. Черкасова Т.І., Талах О.М. Роль інноваційного розвитку підприємства в умовах відновлення конкурентоспроможності економіки. Ефективна економіка. 2024. № 8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4484>

Я.І. Храпач, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
*Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана*

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Невизначеність, мінливість, волатильність, турбулентність – такими ознаками на сьогоднішній день можна охарактеризувати середовище діяльності як локальних суб'єктів економічної системи більшості країн світу, так і глобального ринку в цілому. Особливо такі риси стали притаманними для економічної кон'юнктури протягом останніх десятиліть через перманентні економічні виклики, а в деяких періодах і масштабні світові потрясіння, що призвели до критичної необхідності вміння приймати те чи інше управлінське рішення інколи навіть за лічені секунди.

Для того, щоб глибше зрозуміти сучасні підходи до управління, в тому числі і через призму сформованого цифрового інтелекту організації, варто дослідити історичну ретроспективу даних процесів. Такий огляд має концептуальне значення для виявлення еволюції управлінських моделей, в межах яких приймаються рішення, а також аналізу того, яким чином розвиток соціальних, економічних, виробничих та технологічних умов впливав на

трансформаційні процеси у виборі альтернатив в підприємницькій діяльності.

Так, наприклад, загально відомий факт, що в системі економічних вчень «класичної школи менеджменту», основними представниками якої є всесвітньо відомі дослідники Ф. Тейлор, М. Вебер, А. Файоль, процес прийняття управлінських рішень розглядався виключно через призму логічно обґрунтованих дій, що мали бути в першу чергу оптимальними і раціональними.

Поведінковий підхід, який прийшов на зміну класичному і існував в періоді 30-50-х років XX сторіччя, вперше визначив парадигму того, що індивідууми в цілому, а отже і управлінці не завжди можуть діяти чітко та раціонально, тому на противагу цьому формується поняття «обмеженої раціональності». Г. Саймон, як прибічник даної концепції, представляє нову методикку прийняття рішення через ступеневі, поетапні фази – ідентифікація проблематики, пошук альтернативних варіантів та подальший вибір найкращого з них.

Пізніше, після другої світової війни та у післявоєнному періоді, під час пошуку відповіді на те чи інше невирішене питання управлінці звернули увагу на те, що багато підходів, з військової сфери, як наприклад, теорія ігор, статистичні методи, оптимізаційні моделі, можуть бути використані і в сфері економіки, та виокремлено в рамках підприємницької діяльності. Так, сформувався підхід, в основі якого знаходились виключно цифри, математика та перманентні розрахунки. Опція опиратись на інтуїтивне бачення, для управління відійшла на другий план, поступившись складним моделям. Разом з цим зберігалася достатньо велика імовірність механічних помилок, від яких не був застрахований жоден виробничий процес. Будь-які розрахунки могли мати неточність, в тому числі і друкарські похибки, що призводило до ненавмисного спотворення даних, на яких базувався подальший вибір альтернативи. І саме виникнення інформаційних систем допомогло мінімізувати вищевказані ризики.

Так, перші комп'ютери почали набувати широкого застосування в бізнес-діяльності в 1960-ті роки, які спрощували ведення обліку виробничих запасів компанії або формування різних відомостей, що допомогло керівникам приймати виважені та обґрунтовані рішення, на основі оперативних і систематизованих даних. З того часу інформаційні технології, ні на хвилину не зупинилися в розвитку і

до сьогоднішнього дня проникли в усі аспекти діяльності практично будь-якого підприємства.

Уже в 1990-х роках, під час розвитку еволюції і подальшої світової експансії швидкісної мережі інтернет, всі подальші супутні цифрові новації перестали бути інструментом для виконання типових, операційних задач, а стали конкурентним інструментом для оптимізації управлінських функцій.

Саме цей період став переломним моментом, в межах якого відбулася цифрова трансформація як окремих структурних одиниць, так і всього економічного бізнес-середовища, яка згодом еволюціонувала в новий етап - інтеграції наявного цифрового інтелекту підприємства в процеси управління.

В історії розвитку підприємництва є досить багато прикладів невдало прийнятих управлінських рішень, які в негативному контексті посприяли тому, що компанія зазнала збитків, або навіть збанкрутувала саме через відсутність комплексного аналітичного підходу, браку цільової стратегії та ігнорування потенціалу цифрового інтелекту.

Так, наприклад, у всесвітньо відомій компанії Kodak, у 1975 році інженером Стівом Сассоном було розроблено першу у світі цифрову камеру. Однак менеджмент компанії не вбачав на той період часу необхідності комплексно розвивати новий напрямок, через побоювання, що такого роду інновації можуть канібалізувати основний бізнес – традиційна фотоплівка і фотографії. Після того як цифрова фотографія повністю витіснила з ринку попередній підхід до збереження та друку зображень, Kodak втратила свої конкурентні позиції і, як наслідок, у 2012 оголосила про своє банкрутство.

Аналізуючи даний кейс з точки зору управління, можна стверджувати, що будь-якому підприємству, в тому числі і таким масштабних корпораціям, критично важливо використовувати переваги цифрового інтелекту для аналізу та прогнозування тенденцій ринку, а отже і прийняття важливих стратегічних рішень, що мають вплив інколи навіть на діяльність цілих галузей та секторів економіки.

Також, однією з причин, чому інша відома компанія Nokia свого часу також втратила позиції на ринку смартфонів, стала недооцінка значення цифрових технологій та швидких змін поведінкової моделі споживачів. Спираючись, скоріше, на попередній успіх випущених моделей телефонів через їх дизайн, функціональність та пізнаваність

бренду, у Nokia було втрачено момент, коли мобільні пристрої почали трансформуватися в контексті цифрової модернізації.

Так само, через брак аналітичних розрахунків, масштабного застосування інструментів big data, недосконалість адаптивної цифрової моделі для прийняття того чи іншого рішення, компанія у 2013 році була продана корпорації Microsoft, яка в свою чергу пізніше списала збитки в рамках даної бізнес-угоди через відсутність рентабельності.

Очевидно, що процес управління та пов'язана з ними постійна необхідність вибору альтернатив, стає складнішим, а традиційні методи, що сформувались у межах еволюційного розвитку, більше не можуть забезпечити повноцінне і комплексне вирішення бізнес-задач. Розвиток все нових і нових технологій, цифровізація, розробка та впровадження інформаційних систем, а також одночасне накопичення великої кількості даних наразі надали стратегічного значення новим управлінським підходам. В їх основі, на відміну від попередніх моделей управління, закладено цифровий аналіз та моделювання розвитку того чи іншого сценарію, і подальша реалізація механізмів управління через призму цифрового інтелекту як важливого інструменту адаптації до змін ринку.

Таким чином інтеграція цифрового інтелекту в контексті застосування великих даних (big data), розумних аналітичних систем, алгоритмів прогнозування та адаптивного управління безперечно сьогодні стає ключовою умовою підвищення ефективності управлінських рішень. Такий підхід дозволяє компаніям не лише відповідати на постійні зміни, а й в певній мірі випереджати їх, мінімізуючи при цьому ризики, оптимізуючи процеси та забезпечуючи сталий розвиток у динамічному цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Lamberg J.-A. Ringtone: Exploring the rise and fall of Nokia in mobile phones: Yves Doz and Keeley Wilson. Oxford University Press, Oxford, UK, 2018, 200 pp. ISBN: 978-0198777199 // Journal of International Business Studies. 2018. Vol. 50. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0188-y>
2. Scott A. Kodak's Missed Opportunities // Harvard Business Review. 2012. URL: <https://hbr.org/2016/07/kodaks-downfall-wasnt-about-technology> (дата звернення: 11.05.2025).

ЗАСОБИ ІННОВАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ У ВИМІРІ МУЛЬТИМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ

Війна, турбулентність та світова економічна криза суттєво вплинули на структуру та розміри витрат у різноманітних транспортних сферах. Проте, військова агресія внесла кардинальні корективи в ці взаємозв'язки. Агресія росії спричинила турбулентні зміни не лише в Україні, що викликало як вимушене переселення всередині країни, так і міграцію за її кордон. У дослідженні авторами розглядаються засоби логістики у вимірі мультимодальних перевезень, яке стикається з факторами турбулентності, військовим станом, що впливає на ефективність міжнародних логістичних перевезень. Мультимодальні перевезення відчували на собі вплив війни в Україні і знаходяться у турбулентних умовах. Блокування українських портів призвело до скорочення обсягів морських перевезень майже в три рази, якщо порівнювати з періодом до початку бойових дій [1].

Прогнозується, що 2025 рік буде позначений глобальною економічною турбулентністю, торговельними війнами, зокрема через коливання мит, тарифів і ставок, загострення світової кризи, а також невизначеність щодо відбудови України після війни. Відповідно до Закону України «Про мультимодальні перевезення» від 17.11.2021 № 1887-IX, мультимодальне перевезення визначається як перевезення вантажу двома або більше видами транспорту на основі договору мультимодального перевезення, що супроводжується документом мультимодального перевезення (коносаментом, вантажною накладною, розпискою) [2].

Необхідно впроваджувати передові інформаційні технології (ШІ, блокчейн) та інноваційне обладнання в терміналах, центрах надання транспортних послуг на місцях і на кордонах. Генетичні алгоритми машинного навчання з географічними інформаційними системами; еволюційні алгоритми; евристичні методи. Найкращі результати досягаються комбінуванням декількох методів оптимізації, зокрема генетичних алгоритмів та методів машинного навчання. Ці рішення

дають змогу адаптувати логістичні маршрути в режимі реального часу, мінімізуючи затримки та час доставки. Для оптимізації маршрутів різних видів доставки використовуються різноманітні методи та алгоритми.

Впровадження штучного інтелекту та Інтернет речей сприяє оптимізації процесів, роблячи їх більш прозорими та контрольованими. Блокчейн-технології також використовуються для підвищення безпеки та прозорості логістичних ланцюгів. Прогнозовані обсяги мультимодальних перевезень в Україні на 2025 рік, хоча мультимодальні перевезення становлять лише 0,5% українського транспортного ринку (що у 20-30 разів менше, ніж у країнах ЄС), простежується тенденція до збільшення їх популярності. Паралельно, до 2025 року витрати на кібербезпеку в логістиці збільшились на 25%, що підкреслює важливість захисту цифрових систем. Щорічне зростання мультимодальних перевезень становить від 4% до 10%, що демонструє швидкий розвиток цього сегмента логістики. Згідно з аналітичними прогнозами, до 2030 року ринок штучного інтелекту в логістиці сягне \$36 мільярдів, відкриваючи нові можливості для оптимізації транспортних процесів [3].

Водночас, є перешкоди для впровадження блокчейну в транспортному секторі: низька обізнаність та досвід, фінансові обмеження, опір технології через негативне ставлення, культурні відмінності між партнерами та відсутність чіткої державної політики. Динамічний прогрес штучного інтелекту та блокчейну беззаперечно змінює сферу мультимодальних перевезень. Впровадження сучасної технічної інфраструктури, що поєднує ШІ та блокчейн в мультимодальних перевезеннях, потребує чималих фінансових інвестицій, але водночас закладає основу для цифрової трансформації логістичної галузі та сприяє покращенню її конкурентоспроможності на світовому рівні [4].

Список використаних джерел:

- 1.Лайко О.І. Організаційно-економічні механізми розвитку внутрішнього водного транспорту під час військового впливу в Україні. *Бізнес-навігатор*. Херсон: Гельветика. 2024. №2(74). 163-168.
- 2.Закону України «Про мультимодальні перевезення» від 17.11.2021 № 1887-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20#Text>
- 3.Целлер В.І. Мультимодальна логістика в умовах турбулентного навколишнього бізнес-середовища транспортно-логістичної системи. *Економічний простір*. Дніпро. ПДАБА. 2024. № 190. 254-258.
- 4.Zakharchenko O.V. Models of team composition for the staffing of an IT company

К.О. Брюхова, здобувачка вищої освіти
*Національний університет водного господарства та
природокористування*

ІНТЕРНЕТ РЕЧЕЙ (IoT) ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

В умовах глобалізації та стрімкого розвитку новітніх технологій, суб'єкти підприємництва вимушені адаптуватися до нових реалій ринку. Для підвищення конкурентоспроможності своєї компанії на ринку, підприємці мають не лише вчасно реагувати на можливі зміни, а й впроваджувати інновації. Однією з нових, провідних технологій, яка активно використовується закордонними представниками великих та малих бізнесів на міжнародному ринку торгівлі є – Internet of Things.

Інтернет речей (Internet of Things, IoT) – це концепція, яка передбачає об'єднання фізичних пристроїв, систем та об'єктів у єдину мережу для взаємодії, збору й обміну даними через Інтернет. Завдяки цій технології пристрої можуть взаємодіяти між собою, автоматизувати процеси та виконувати завдання без втручання людини [1].

За даними Fortune Business Insights, глобальний обсяг ринку Інтернету речей перевищив 308 мільярдів доларів. Прогнозується, що з 2021 до 2028 середньорічний темп зростання даного ринку буде перевищувати 25% [2].

Однією з основних переваг використання IoT є можливість автоматизації управління запасами. Використання системи відстеження товарів у реальному часі дозволяє значно знижувати витрати на зберігання, зменшувати ймовірність дефіциту товарів і скорочувати кількість помилок, пов'язаних із людським фактором [2]. Система автоматично визначає, коли необхідно поповнити запаси, та оптимізує логістичні процеси.

Ще одним позитивним аспектом є поліпшення клієнтського досвіду через використання датчиків і сенсорних технологій, що дають змогу відстежувати поведінку споживачів та пропонувати персоналізовані рішення. Це сприяє підвищенню лояльності

покупців та збільшенню продажів [3].

Інноваційним прикладом використання IoT в офлайн-торгівлі є Amazon Go – магазин без кас і касирів. У 2016 році Amazon здійснив революцію в роздрібній торгівлі, відкривши перший у світі магазин без касових ліній у Сіетлі. Система IoT складається з мережі сенсорів, камер і пристроїв із IoT SIM-картами, які відстежують рух покупців і товарів у магазині. Клієнти, ідентифікуючи себе через спеціальний додаток, можуть брати продукти з полиць, і система автоматично додає їх до віртуального кошика. Якщо покупець повертає товар на полицю, система одразу видаляє його з кошика. Коли клієнт залишає магазин, гроші за покупки автоматично списуються з його платіжної картки. Цей підхід дозволяє значно скоротити час на обслуговування клієнтів і зменшити операційні витрати [4].

Досвід Amazon Go демонструє, наскільки ефективно IoT може змінити традиційні підходи до роздрібної торгівлі. Подібні рішення здатні забезпечити не лише зручність для споживача, а й значне вдосконалення бізнес-процесів.

Ширше застосування IoT на українському ринку могло б стати каталізатором цифрової трансформації у сфері торгівлі – від оптимізації ланцюгів постачання до створення персоналізованого досвіду для клієнтів, що значно б зменшило операційні витрати та збільшило прибутковість підприємства.

Проте на шляху до реалізації цих можливостей існує низка об'єктивних перешкод, які стримують бізнес від активного впровадження інноваційних рішень.

По-перше, технічна інфраструктура більшості підприємств не готова до повноцінної роботи з IoT. Для обробки великих обсягів даних потрібні сучасні сервери, обладнання, програмне забезпечення та стабільне підключення – а це значні фінансові витрати, які не всі компанії можуть собі дозволити.

По-друге, важливою проблемою є безпека даних. Використання IoT означає роботу з великим масивом інформації про споживачів, товари та внутрішні процеси компанії. Захист цих даних від кібератак вимагає інвестицій у IT-рішення, що також збільшує навантаження на бюджет підприємства.

Окрім цього, дефіцит кваліфікованих кадрів залишається серйозним бар'єром. Для аналізу даних, адаптації технологій до потреб компанії, налаштування алгоритмів та інтеграції рішень

необхідні кваліфіковані фахівці. На ринку праці відчувається дефіцит персоналу з відповідними технічними та управлінськими навичками [2].

Попри наявні виклики, шанси на успішне впровадження новітньої технології залишаються доволі високими для вітчизняних підприємств. Орієнтація на конкретні бізнес-завдання та інвестування у розвиток цифрових компетенцій здатні забезпечити конкурентні переваги на ринку.

Список використаних джерел:

1. Франів І.А., Єременко П.П. Переваги впровадження IoT для автоматизації процесів у продуктовому ритейлі. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 80. С. 49-55.
2. Чотири цінні можливості Інтернету речей у ритейлі. URL: <https://wezom.com.ua/blog/chetyre-tsennyh-vozmozhnosti-interneta-veschej-v-ritejle>
3. Звягінцева О. IoT для бізнесу: як збільшити прибуток за допомогою Інтернету речей. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/io-t-dlya-biznesu-yak-zbilshiti-pributok-za-dopomogoyu-internetu-rechej>
4. Сухорукова Г. Як 4 світові ритейлери використовують IoT. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-4-svitovi-ritejlери-vikoristovuyut-io-t>

А.А. Гайдук, здобувач вищої освіти
Київський авіаційний інститут

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ДЖЕРЕЛО BIG DATA ТА ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Доцільно зазначити, що в умовах цифрової трансформації соціальні мережі відіграють важливу роль у формуванні інформаційного середовища на мікро- та макrorівнях. Інформація, що накопичується в них, стає основою для Big Data (концепція великих даних), яка за умови належної обробки може бути використана для стратегічного управління підприємством. З огляду на варіативність, динамічність і гетерогенність цих даних, виникає потреба у впровадженні передових технологій, зокрема штучного інтелекту, в систему інформаційного менеджменту підприємства [1].

Однією з ключових поведінкових категорій, що визначає якість інформації, розміщеної в соціальних мережах, є довіра. Рівень довіри користувачів до джерел інформації у соціальних мережах наведено на рис.1. Зазначимо, що у контексті дезінформації,

маніпулятивної реклами та фейкових акаунтів саме довіра виступає ключовим ілюстратором взаємодії користувача з організацією. Згідно з дослідженням D. Chaffey, 66 % користувачів вважають довіру критично важливою, а понад 76 % обирають взаємодію з організаціями, які демонструють прозорість і автентичність [1]. У соціальних медіа довіра формується переважно через людський фактор, а саме взаємодію з іншими людьми, інфлюенсерами чи співробітниками компаній. Для інформаційного менеджменту це означає, що саме метаінформація про джерело даних або ж профіль даних (тип акаунту, історія його розвитку, активності, достовірність) має стати обов'язковим параметром при збиранні та подальшій обробці наявної інформації. Штучний інтелект у свою чергу дозволяє реалізувати автоматизоване ранжування надійності даних (trust scoring), що мінімізує інформаційні викривлення та підвищує точність аналітичних результатів.

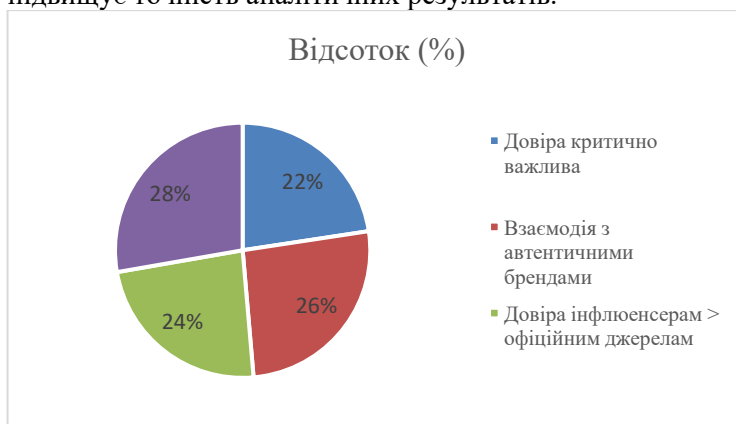


Рис. 1. Рівень довіри користувачів до джерел інформації у соціальних мережах, 2025 [складено автором на основі 1-2]

У межах інформаційного менеджменту важливе значення має показник залученості. Реакції у вигляді поширень, коментарів і збережень відображають емоційне ставлення користувачів до контенту й становлять структуровані цифрові сигнали. Як зазначено у звіті Sprout Social, близько 69 % користувачів надають перевагу думці інфлюенсерів порівняно з офіційними джерелами більше довіряють лідерам думок, ніж офіційним джерелам, а 81 % ухвалюють рішення на основі контенту від знайомих чи інших споживачів [2]. Такі дані дають змогу інтегрувати залученість до

системи управління знаннями підприємства з метою розробки персоналізованих комунікаційних стратегій. Засоби штучного інтелекту, зокрема кластерний аналіз і sentiment analysis, допомагають виявляти поведінкові патерни, сегментувати аудиторії та прогнозувати їхню реакцію на управлінські дії з метою зниження ризиків і підвищення ефективності прогнозування.

З огляду на зростаючу цінність інформації, особливої уваги заслуговує алгоритмічний вплив на її структурування. Алгоритми соціальних мереж регулюють порядок показу контенту, знижуючи охоплення комерційних сторінок до 2,6 % без додаткового просування [3]. Водночас вони становлять ефективним інструментом аналітики для ухвалення управлінських рішень. Корпоративні системи штучного інтелекту (Meta, Microsoft, Samsung та ін.) аналізують дані з соцмереж для прогнозування ефективності контенту, оцінки вірусного потенціалу та адаптації стратегій. Це скорочує цикл “дані – управлінське рішення” і підвищує гнучкість управління в умовах мінливого середовища. Сучасний інструментарій AI охоплює NLP-моделі для емоційного аналізу, ML-рішення для класифікації запитів і прогнозування поведінки, а також генеративні системи для автоматизації звітності, сценаріїв комунікації й аналітичних панелей [4].

Важливо відмітити, що усі ці елементи інтегруються в єдину архітектуру корпоративного інформаційного менеджменту: від API-збирання до BI-візуалізації, забезпечуючи адаптивність та довгострокову конкурентну перевагу. Водночас масштабне впровадження Big Data та AI у практику підприємств висуває низку викликів, таких як: захист персональних даних, етичність алгоритмів та ризики кібербезпеки. Законодавчі вимоги, такі як GDPR у ЄС та Закон України “Про захист персональних даних” в Україні, вимагають дотримання принципів прозорості, обмеження цілей обробки та мінімізації даних. Відповідно, компанії в свою чергу мають застосовувати сучасні протоколи data governance, технології шифрування та моделі explainable AI, які дозволяють пояснити логіку роботи алгоритму та уникнути ризикових рішень [5].

Таким чином, переваги від інтеграції систем великих даних та штучного інтелекту полягають не лише в швидкості обробки даних, а й у якості прогнозування, здатності виявляти приховані закономірності та забезпечувати стратегічну обґрунтованість

управлінських рішень, оскільки у середовищі, де обсяг інформації постійно зростає, а її цінність сильно зменшується (без оперативного використання), саме інформаційний менеджмент, скомбінований з можливостями штучного інтелекту, виступає одним із головних джерел сучасної інноваційної переваги.

Список використаних джерел:

1. Chaffey D. Global Social Media Statistics Research Summary 2025. 2025. URL: <https://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/new-global-social-media-research/>
2. Sprout Social. Social Media Marketing Statistics 2025. 2025. URL: <https://sproutsocial.com/insights/social-media-statistics/>
3. WordStream. Facebook Statistics 2025: Organic reach is only 2.6 %. 2025. URL: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2025-facebook-statistics>
4. HubSpot. State of Marketing Report 2025. 2025. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/state-of-marketing>
5. Gartner. AI-powered Information Management: Market Guide 2024. Stamford, CT: Gartner Research, 2024.

Д.С. Килівник, здобувачка вищої освіти
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЛОГІСТИЦІ ТА СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ: КЕЙС УКРАЇНИ

У ХХІ столітті розвиток логістики та електронної комерції є неможливим без інтеграції інновацій, раціонального управління інвестиціями та повноцінного використання інформаційних технологій. Після пандемії COVID-19 глобальний попит на швидку, гнучку та якісну доставку значно зріс. Це зумовлює потребу в глибоких трансформаціях бізнес-процесів і суттєвому оновленні управлінських моделей. Українські компанії, такі як «Нова Пошта» та Rozetka, активно відповідають на ці виклики, впроваджуючи інноваційні логістичні рішення, автоматизацію та цифрову аналітику.

Інновації в логістиці охоплюють широкий спектр технологічних змін – від автоматизації складів до використання трекінгових систем у реальному часі, безпілотної доставки, CRM- і ERP-рішень. Наприклад, «Нова Пошта» інвестувала понад 100 млн грн у будівництво автоматизованого сортувального центру у Львові, що дозволило підвищити продуктивність обробки вантажів на 40%.

Такі кроки є прикладом системного інноваційного менеджменту, який формує довгострокову цінність для клієнта і компанії.

Rozetka, найбільший вітчизняний гравець на ринку e-commerce, реалізує послідовну інвестиційну стратегію, яка включає розширення логістичної інфраструктури, модернізацію IT-систем та розвиток власної доставки. У 2023 році компанія відкрила понад 200 нових пунктів видачі по всій Україні. Завдяки потужним аналітичним платформам, Rozetka здатна точно прогнозувати обсяги замовлень, оптимізувати маршрути доставок і адаптувати ресурси до змін попиту.

Інформаційні системи є критично важливими для управління складними логістичними операціями. Системи на базі штучного інтелекту, великих даних та Інтернету речей (IoT) дозволяють обробляти і візуалізувати великі обсяги даних у режимі реального часу. Наприклад, онлайн-платформа NovaPOSHTA.Live надає клієнтам повний контроль над відправленнями, а внутрішні CRM-модулі прогнозують пікові навантаження та розподіляють ресурси з урахуванням багатьох змінних.

За даними консалтингової компанії Deloitte, у 2023 році обсяг глобального ринку e-commerce перевищив 6,3 трлн доларів США, при цьому логістичні витрати становили до 20% загального бюджету компаній. Це підкреслює критичну важливість ефективного управління логістикою, а також необхідність залучення інноваційних та інформаційних рішень для оптимізації витрат і підвищення клієнтського сервісу.

Успішне функціонування електронної комерції значною мірою залежить від здатності компанії інтегрувати цифрові технології у всі етапи логістичного ланцюга – від складування до останньої милі доставки. Це потребує високого рівня гнучкості та адаптивності менеджменту, що унеможливорюється без розвиненої цифрової інфраструктури. Таким чином, цифрова трансформація впливає не лише на операційні процеси, але й змінює саму парадигму управління бізнесом.

У найближчій перспективі основними напрямками розвитку залишаються автоматизація логістичних процесів, використання роботизованих систем, автономного транспорту та штучного інтелекту для аналітики. В умовах динамічного ринку та високої конкуренції компанії повинні не лише впроваджувати інновації, а й забезпечувати їх масштабування та інтеграцію на всіх рівнях своєї

діяльності.

Таким чином, стратегія розвитку сучасного підприємства у сфері логістики та електронної комерції повинна базуватись на синергії інноваційного, інвестиційного та інформаційного менеджменту. Комплексне поєднання цих трьох компонентів забезпечує стійкість бізнесу, адаптивність до зовнішніх викликів і сталу конкурентну перевагу на ринку.

Список використаних джерел:

1. Дідур, І. М. (2023). Інноваційний розвиток логістики в Україні. Логістичний вісник, №4, 25-32.
2. Кравченко, Л. Ю. (2022). Цифровізація у логістиці: виклики та перспективи. Економіка і менеджмент, №3, 48-54.
3. Сайт компанії Нова Пошта: <https://novaposhta.ua>
4. Офіційний сайт Rozetka: <https://rozetka.com.ua>
5. Deloitte (2021). The Future of Logistics & Supply Chain in E-commerce. <https://www2.deloitte.com>

А.Є. Ларіна, здобувач вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ

КУЛЬТУРА ІННОВАЦІЙ: ЯК СТИМУЛЮВАТИ КРЕАТИВНІСТЬ У КОМПАНІЇ

У сучасну епоху цифровізації, автоматизації та глобальної конкуренції інноваційна спроможність підприємства перестає бути ознакою розкоші або винятковості – вона стає визначальним чинником його життєздатності та сталого розвитку. Актуальність формування інноваційної культури зумовлюється необхідністю не лише пристосовуватись до швидкоплинних змін зовнішнього середовища, але й самостійно ініціювати такі зміни, впливаючи на ринкові та технологічні тренди.

Інноваційна культура – це сукупність організаційних цінностей, норм, переконань та моделей поведінки, що формують середовище, сприятливе для виникнення нових ідей, їх тестування та впровадження. Її характерними ознаками є відкритість до змін, підтримка ініціативності, терпимість до помилок, міжфункціональна співпраця та орієнтація на постійне навчання [1; 5]. У таких умовах працівникам надається автономія, заохочується командна робота, а творчі зусилля визнаються і винагороджуються, навіть якщо результат не досягає очікуваного.

Креативність відіграє ключову роль у процесі інноваційної діяльності. Як здатність генерувати нестандартні підходи до розв'язання проблем, вона стає стратегічним ресурсом підприємства. Її практичне значення проявляється у створенні нових продуктів, оптимізації внутрішніх процесів, посиленні адаптивності до ринкових змін і формуванні виразної бренд-ідентичності. Однак креативне мислення не може виникати в умовах надмірного контролю, страху чи рутинності – воно потребує довіри, простору для експериментів та відповідної мотивації [1; 7-8].

Для стимулювання креативності важливу роль відіграє стиль керівництва. Лідери мають демонструвати відкритість до нового, підтримувати ініціативи працівників, володіти емоційним інтелектом і формувати атмосферу психологічної безпеки [2]. Ефективна комунікація також є необхідною умовою інноваційності: обмін ідеями має бути вільним, регулярним і позбавленим ієрархічних бар'єрів, що забезпечує збагачення колективного досвіду та натхнення.

Визнання досягнень, як матеріальне, так і нематеріальне, значною мірою підвищує мотивацію до творчості. Підтримка та заохочення ініціатив, навіть у разі невдач, сприяє формуванню довіри до організації та зниженню страху перед ризиком. Не менш важливим чинником є безперервне професійне зростання – участь у тренінгах, конференціях, опанування новітніх методик, таких як дизайн-мислення, зміцнює інтелектуальний потенціал організації.

Фізичне й психологічне середовище також відіграє істотну роль. Гнучкі графіки, можливість дистанційної роботи, комфортні та креативні простори позитивно впливають на здатність генерувати нові ідеї, сприяючи ментальному розвантаженню та фокусуванню на завданнях [1; 6].

Приклади провідних компаній свідчать про ефективність системного підходу до формування інноваційної культури. Зокрема, компанія Google впровадила модель, за якої працівники можуть витрачати частину робочого часу на власні проекти – завдяки цьому були створені сервіси Gmail і Google Maps [3]. Spotify застосовує модель автономних команд – «скводів», що дозволяє швидко адаптуватися до змін і впроваджувати нові технологічні рішення [4].

Культура інновацій є не просто сукупністю практик чи управлінських стратегій, а специфічним способом мислення, який пронизує всю структуру організації. Формування такої культури

вимагає системного підходу, орієнтованого на підтримку ініціативи, забезпечення безпечного середовища для творчих експериментів, заохочення до розвитку та мінімізацію страху перед невдачею. Компанії, що інвестують у розвиток інноваційної культури, отримують довгострокові конкурентні переваги та створюють потужну основу для сталого зростання в умовах постійних трансформацій глобального ринку.

Список використаних джерел:

1. Богашко О., Богашко І. Лідерство як інноваційний стиль управління менеджера освітньої організації. *Економічні горизонти*. 2024. № 1(27). С. 87–99.
2. Зось-Кіор М.В., Гнатенко І.А., Рабчук С.В. Організаційне перепроєктування бізнес-процесів туристичних компаній в контексті управління змінами в умовах розвитку інноваційного підприємництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №9. С. 238-244.
3. Ілляшенко С. М., Ілляшенко Н. С. Інтелектуальний капітал і інноваційна культура як базові передумови інноваційного розвитку. *Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку*. Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (18-19 травня 2023 р.). С. 27-29.
4. Ложачевська О. М., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпекових загроз. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 299–302.
5. Федірець О. В., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Корпоративна соціальна відповідальність в механізмі інклюзивної трансформації суб'єктів агропродовольчої сфери в умовах управління змінами та цифрового маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 7-14.
6. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 2. P. 152-165.
7. Spotify Squad Model. URL: <https://fourweekmba.com/spotify-squad-model/>.
8. Why did Google abandon 20% time for innovation? URL: <https://hrzone.com/why-did-google-abandon-20-time-for-innovation/>

В.К. Лужецький, здобувач вищої освіти
Університет імені Альфреда Нобеля

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

Інформаційні технології (ІТ) займають ключове місце в сучасному світі, слугуючи базою для оптимального функціонування організацій в умовах цифрової трансформації. Вони надають засоби для збору, зберігання, обробки та передачі даних, що є невід'ємною

частиною управлінських процесів. У контексті управлінської діяльності ІТ сприяють підвищенню ефективності роботи підприємств, удосконаленню внутрішньої комунікації між підрозділами та підтримці прийняття рішень. Сучасна цифровізація практично всіх галузей діяльності призводить до інтеграції ІТ у всі аспекти організаційного управління, що трансформує традиційні підходи й відкриває нові можливості для досягнення стратегічних цілей.

За словами К. Юдкової, інформаційні технології становлять інтегровану систему методів, виробничих процесів та програмно-технічних засобів, що об'єднані у єдиний технологічний ланцюг. Ця система орієнтована на забезпечення процесів збору, зберігання, обробки, виведення й розповсюдження інформації, що сприяє зменшенню трудомісткості при роботі з інформаційними ресурсами та підвищенню їх надійності й оперативності [1, с. 64]. Основна мета їх застосування полягає у зниженні трудомісткості процесів, пов'язаних із роботою з інформаційними ресурсами, а також у підвищенні їх надійності та оперативності. Завдання інформаційних технологій полягає у перетворенні інформаційних ресурсів на високоякісний інформаційний продукт, який відповідає потребам користувачів. Для цього використовують низку засобів, серед яких математичні методи та моделі для вирішення задач, алгоритми обробки даних, інструменти моделювання бізнес-процесів, засоби проєктування інформаційних систем і програмного забезпечення, а також різноманітні програмні продукти та інформаційні ресурси [2, с. 2].

На сучасних підприємствах ключову роль відіграють інформаційні системи управління (ІСУ), які інтегрують технології, людські ресурси та процеси для забезпечення ефективного управління організацією. ІСУ являють собою комплекс апаратних засобів, програмного забезпечення, баз даних і методів обробки інформації, створених для підтримки управлінських процесів. Функціональне завдання таких систем полягає у вирішенні завдань стратегічного і тактичного планування, оперативного управління, а також обліку і контролю [3, с. 4]. Головною метою цих систем є забезпечення керівників актуальною і достовірною інформацією, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення. Крім автоматизації рутинних завдань, ІСУ сприяють отриманню стратегічних переваг, підтримуючи гнучкість та адаптивність підприємства в умовах

мінливого середовища.

Однією з визначальних характеристик інформаційних систем управління є їх здатність інтегрувати всі рівні та функціональні напрямки організації. Вони створюють умови для взаємодії між різними структурними підрозділами, такими як фінанси, маркетинг, виробництво та логістика, за допомогою єдиної інформаційної платформи, що забезпечує централізоване збереження і обробку даних. Такий підхід дозволяє керівникам отримувати узгоджену інформацію у режимі реального часу, сприяючи підвищенню ефективності планування, контролю і комунікації [4, с. 173]. Крім того, ІСУ допомагають уникнути дублювання даних і знижують ризик помилок, пов'язаних із неузгодженими інформаційними потоками.

Отже, інформаційне забезпечення в системі управління організацією є ключовим чинником, що гарантує своєчасний доступ до точної і структурованої інформації для прийняття управлінських рішень. Використання сучасних інформаційних технологій та інтегрованих інформаційних систем сприяє оптимізації процесів, підвищенню оперативності прийняття рішень і зміцненню конкурентних позицій підприємств.

Список використаних джерел:

1. Yudkova K. Features of the definition of the concept of "information technologies". *Information and law*. 2015. No. 1(13). P. 63–67.
2. Білоусько Т. Інформаційні технології в маркетинговій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-41> (дата звернення: 10.04.2025).
3. Юрчук Н. П. Інформаційні системи і технології як інновація у системі управління бізнес-процесами. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: <https://shorturl.at/fCuAY> (дата звернення: 10.04.2025).
4. Managing and using information systems: A strategic approach / ed. by S. C. S. 5th ed. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2013. 416 p.

М.І. Михайлов, здобувач вищої освіти
Університет митної справи та фінансів

ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємства стикаються з необхідністю адаптації до нових технологічних викликів. Одним із ключових інструментів підвищення

конкурентоспроможності є впровадження інформаційних технологій в управлінську діяльність. Сучасні ІТ-рішення дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, прискорити прийняття управлінських рішень та зменшити витрати [3].

Автоматизація бізнес-процесів через ERP-системи, CRM-платформи та аналітичні інструменти забезпечує єдину інформаційну базу, що дає змогу покращити стратегічне планування [2]. Саме використання інтегрованих інформаційних систем дозволяє підприємствам покращити якість управління та підвищити загальну ефективність діяльності.

Переваги цифровізації управління включають прозорість бізнес-процесів, покращення контролю за виконанням завдань, адаптивність до ринкових змін і формування нових каналів комунікації між підрозділами підприємства [1]. Проте впровадження новітніх технологій вимагає відповідних інвестицій, висококваліфікованих кадрів і трансформації управлінської культури.

Таблиця 1

Вплив використання ІТ-рішень на показники ефективності управління підприємством

ІТ-рішення	Підвищення продуктивності, %	Зменшення витрат, %	Покращення якості управлінських рішень, %
ERP-система	25	18	30
CRM-система	20	10	28
BI-аналітика	15	12	35
Хмарні сервіси	10	22	20

Дані таблиці підтверджують, що використання ІТ-рішень має прямий позитивний вплив на ключові аспекти управління підприємством. Зокрема, ERP-системи дозволяють суттєво покращити координацію між підрозділами, а BI-аналітика – підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Водночас CRM-системи зміцнюють взаємодію з клієнтами, а хмарні сервіси дають можливість гнучко масштабувати ресурси відповідно до потреб бізнесу.

Таким чином, впровадження ІТ в управлінську діяльність є не лише технологічною модернізацією, а й стратегічним чинником

розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

Список використаних джерел:

1. Онопко А.С., Жигалкевич Ж.М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. – Київ: НТУУ «КПІ», 2017.
2. Вислоцька Н.В. Роль інформаційних технологій в системі управління підприємством. – Тернопіль: ТНЕУ, 2020.
3. Карпенко М.Ю. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією. – Київ: НТУУ «КПІ», 2010.

Р. Протас, здобувач вищої освіти
Ченстоховський політехнічний університет, Польща

ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасному світі інформаційні технології стали невід’ємною складовою успішного функціонування та розвитку будь-якого підприємства. Їхній вплив проявляється в багатьох аспектах (рис. 1).

Інформаційні системи та підприємства перебувають у постійній взаємодії та впливають один на одного. З одного боку, інформаційні системи мають інтегруватися в структуру підприємства, щоб ефективно забезпечувати ключові підрозділи необхідною інформацією. З іншого боку, підприємства повинні бути відкритими до впровадження інформаційних систем і готовими адаптуватися до їхнього впливу, щоб максимально використати потенціал новітніх технологій [1].

Впровадження інформаційних технологій на підприємстві відкриває низку переваг [2]:

- раціональне використання ресурсів, насамперед трудових і часових, що веде до підвищення загальної продуктивності;
- звільнення часу для розв’язання стратегічно важливих завдань, які безпосередньо впливають на досягнення цілей підприємства;
- оптимізація обміну інформацією та підтримка спільної роботи над проектами, що значно прискорює документообіг;
- більш ефективне планування та реалізація загальної стратегії розвитку, а також окремих її складових – маркетингової, фінансової, кадрової;
- покращення позиціонування бренду та спрощення

комунікації з цільовою аудиторією;

Підвищення ефективності управління	Інформаційні технології забезпечують швидкий обмін інформацією, автоматизацію процесів і аналітику даних, що дозволяє керівництву оперативно приймати обґрунтовані рішення.
Автоматизація бізнес-процесів	Системи ERP, CRM, SCM дозволяють автоматизувати фінанси, облік, логістику, взаємодію з клієнтами. Це знижує людський фактор і підвищує продуктивність.
Інноваційний розвиток	Застосування новітніх технологій, таких як штучний інтелект, Big Data, хмарні обчислення, відкриває нові можливості для створення продуктів, оптимізації послуг і покращення клієнтського досвіду.
Конкурентоспроможність	Підприємства, які впроваджують ІТ-рішення, швидше реагують на зміни ринку, адаптуються до нових умов і випереджають конкурентів.
Безпека і захист даних	Сучасні технології дозволяють надійно зберігати та захищати комерційну інформацію, що є критично важливим для підприємств.
Глобалізація бізнесу	Інтернет і цифрові платформи дозволяють підприємствам виходити на міжнародні ринки, залучати клієнтів з усього світу та здійснювати діяльність у режимі 24/7.

Рис. 1. Особливості впровадження інформаційних технологій в діяльність сучасних підприємств

- підвищення контролю за фінансами, включаючи управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- автоматизація аналітики, що дозволяє отримувати комплексну інформацію без потреби у ручному формуванні звітів;
- інтеграція різноманітного програмного забезпечення, що створює єдину цифрову екосистему підприємства.

Таким чином, нині, інформаційні технології стали ключовим фактором сталого розвитку підприємств, їх конкурентної переваги та стратегічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Атанасов М., Йона О. Вплив інформаційних технологій на розвиток підприємства. *Матеріали Всеукр. конф. аспірантів та молодих вчених*

«Гармонізація суспільства – новітній напрямок розвитку держави». 25 березня 2014 р. Одеса, ОНЕУ. С. 54-61.

2. Ванькович Л. Я., Мисюк Р. В., Добуш Т. І., Бобко О. В., Коник О. В., Шиян С. М., Цвик С. Р. Вплив інформаційних технологій на розвиток підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 9. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-9-9174>

І.О. Терентьєва, здобувач вищої освіти
Донецький національний університет імені Василя Стуса

ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобальної цифровізації та динамічного економічного розвитку інформаційний, інноваційний та інвестиційний менеджмент виступають визначальними чинниками, що забезпечують конкурентоспроможність українських підприємств. ІТ-сектор країни демонструє вражаючу динаміку, складаючи 9,2% економіки у 2024 році завдяки активному впровадженню інноваційних технологій [1]. Натомість, за даними Державного агентства з питань електронного урядування, лише 15% компаній використовують цифрові інструменти станом на 2024 рік, що свідчить про значний технологічний дисбаланс [1]. Додатковими викликами є висока вартість капіталу (облікова ставка НБУ на рівні 15,5% у травні 2025 року [8]), обмежений доступ до фінансових ресурсів та зростання кіберзагроз, що підкреслює нагальну потребу в комплексних управлінських стратегіях.

Теоретичні засади інноваційного менеджменту, сформульовані Пітером Друкером, визначають інновації як головний драйвер економічного прогресу та конкурентної переваги [2]. За оцінками Європейської бізнес-асоціації, обсяг прямих іноземних інвестицій у 2024 році склав \$4,5 млрд, що відображає як значний потенціал, так і структурні обмеження інвестиційного середовища [3]. Світовий банк прогнозує зростання індексу легкості ведення бізнесу до 68 балів у 2025 році за умови реалізації реформ у сфері дерегуляції та спрощення процедур [8]. Водночас програма Horizon Europe, ініційована Європейською комісією, у 2024 році виділила €500 млн на підтримку інноваційних проєктів у країнах-партнерах, включаючи Україну, що відкриває нові горизонти для співпраці [9].

Метою дослідження є комплексний аналіз стану інформаційного,

інноваційного та інвестиційного менеджменту на сучасних підприємствах України, оцінка їхнього внеску в економічний розвиток, а також розробка стратегічних рекомендацій із залученням глобальних практик, зокрема програми Horizon Europe, для зміцнення конкурентоспроможності національного бізнесу.

Сучасні українські підприємства демонструють успішне застосування інформаційного, інноваційного та інвестиційного менеджменту, що сприяє їхньому економічному зростанню. У рамках інформаційного менеджменту “Нова Пошта” впровадила систему штучного інтелекту для оптимізації логістичних процесів, що дозволило скоротити час доставки на 15% і збільшити експортні потужності на 12% відповідно до офіційного звіту за 2024 рік [4]. Цей підхід, базований на аналізі великих даних, забезпечує гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та підвищує операційну ефективність компанії. У сфері інноваційного менеджменту “Grammarly”, створена українськими розробниками, досягла доходу в \$1,2 млрд завдяки технологіям штучного інтелекту, активно інвестуючи в наукові дослідження для розробки нових функцій, що консолідує її позиції як глобального інноваційного лідера [5].

Інвестиційний менеджмент також відіграє вирішальну роль у розвитку. “Київстар” спрямував \$150 млн на розширення 5G-інфраструктури у 2024 році, що підвищило якість послуг на 25%, скоротило час відгуку мережі на 30% і сприяло залученню міжнародних партнерів, демонструючи стратегічну ефективність інвестицій [6]. Подібним чином “Миронівський хлібопродукт” (МХП) залучив \$200 млн від міжнародних фондів для модернізації виробництва у 2024 році, співпрацюючи з ЄБРР, що забезпечило стабільне зростання та технологічне оновлення підприємства [7]. Натомість малий і середній бізнес (МСП) стикається з суттєвими бар’єрами: лише 10% мають доступ до банківських кредитів, а середня ставка кредитування сягає 18% за даними Національного банку України [8], що значно обмежує їхні інвестиційні можливості.

Статистичні дані підкреслюють наявний потенціал: витрати на дослідження та розробки в Україні становлять лише 0,5% ВВП проти 2,3% у країнах Європейського Союзу [3], а рівень цифровізації підприємств не перевищує 20% [1]. Ці показники вказують на значні резерви для зростання. Державні ініціативи, такі як створення інноваційних технопарків (наприклад, у Львові з бюджетом \$50 млн у 2025 році), надання субсидій на ІТ-проекти та

участь у програмі Horizon Europe, що вже підтримала 15 українських стартапів у 2024 році [9], можуть стати каталізаторами розвитку. Додатково, запровадження податкових пільг для інноваційних компаній та партнерство з Європейським інвестиційним банком сприятимуть розширенню доступу до капіталу. Аналіз продуктивності праці свідчить про її зростання на 4,2% у 2024 році в інноваційних секторах [10], що підтверджує ефективність інтегрованого підходу до інформаційного, інноваційного та інвестиційного менеджменту.

Інформаційний, інноваційний та інвестиційний менеджмент є фундаментом для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Успішні кейси “Нової Пошти” (інформаційний менеджмент), “Grammarly” (інноваційний менеджмент), а також “Київстару” та “МХП” (інвестиційний менеджмент) засвідчують значний ефект від їхнього застосування. Водночас обмежений доступ до фінансових ресурсів та низький рівень цифровізації залишаються ключовими перешкодами. Запропоновані стратегії — створення технопарків, надання субсидій, інтеграція в Horizon Europe та впровадження податкових пільг — можуть забезпечити зростання ВВП на 5–7% щорічно до 2030 року. Реалізація цих заходів залежить від синергії зусиль уряду, приватного сектору та міжнародних партнерів, що відкриває перспективні горизонти для економічного прориву України.

Список використаних джерел:

1. Державне агентство з питань електронного урядування України. Звіт про цифровізацію бізнесу в Україні, 2024. URL: <https://e.gov.ua>.
2. Пітер Друкер (Peter Drucker) | Візіонери. Management.com.ua, 2008. URL: <https://visionary.management.com.ua/management/peter-drucker/>
3. Європейська бізнес-асоціація. Інвестиційний клімат в Україні, 2024. URL: <https://eba.com.ua>.
4. Нова Пошта. Річний звіт про інновації, 2024. URL: <https://novaposhta.ua>.
5. Grammarly. Про компанію та інновації. URL: https://sitniks.ua/blog_post/yak-ukrainsky-produkt-stav-chastinoyu-internetu/
6. Київстар. Річний звіт про діяльність, 2024. URL: <https://kyivstar.ua>.
7. Миронівський хлібопродукт. Інвестиційні звіти, 2024. URL: <https://mhp.com.ua>.
8. Національний банк України. Доступ МСП до фінансування, 2024. URL: <https://bank.gov.ua>.
9. Європейська комісія. Програма Horizon Europe: підтримка України, 2024. URL: <https://ec.europa.eu/horizon-europe>.
10. Державна служба статистики України. Економічні показники продуктивності праці, 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.

INNOVATIONS IN LOGISTICS: MODERN TRANSPORT TECHNOLOGIES AND SUPPLY MANAGEMENT

In today's world, where digitalization has become important for economic development, logistics is one of the key places in ensuring the competitiveness of enterprises. It has long gone beyond the simple delivery of goods and has become a strategic function that provides effective supply chain management, adaptation to market changes, cost optimization and customer satisfaction in the shortest possible time.

Today, enterprises are increasingly faced with the need to quickly adapt their logistics processes to changes in demand, increased competition and increased requirements for the quality of service. In this context, innovation in logistics becomes a necessity to maintain efficiency. Such innovations include automation and robotization of processes, the use of digital technologies – in particular artificial intelligence, as well as the introduction of environmental approaches, such as «green logistics». In addition, new transport solutions, for example, unmanned aerial vehicles (drones), open up new opportunities for increasing the efficiency and flexibility of the business. These logistics innovations find their application in various areas of activity, such as procurement, warehouse and transportation management, resource allocation in production, organization of production processes, inventory management, as well as in sales processes – that is, they cover all key functional areas of logistics.

That is why understanding the essence of logistics is important for the effective use of the latest technologies and processes. «Logistics is the process of planning and executing the efficient transportation and storage of goods from the point of origin to the point of consumption. The goal of logistics is to meet customer requirements in a timely, cost-effective manner» [1].

As for the definition of innovation in logistics, it is the introduction of new technologies, methods and processes aimed at improving the efficiency of supply chain management.

The most important innovative trends in the logistics industry include:

1. Automation and robotization. They consist in the use of autonomous robots in warehouses for cargo transportation, sorting and inventory

management [2, p. 2].

Modern logistics warehouses are increasingly introducing autonomous mobile robots (AMR) and automated vehicles (AGV) to optimize internal operations. With this, companies can reduce staff costs, minimize errors in sorting processes and speed up order processing. In addition to warehouses, automation also covers smart transport systems driven by artificial intelligence and providing efficient cargo routing.

2. Artificial Intelligence (AI). It allows you to automate processes, increase their accuracy and reduce costs. Thanks to the ability to analyze large amounts of data in real time, AI is actively used to predict demand for goods, which avoids both shortages and surpluses in warehouses. This, in turn, helps to effectively plan stocks and avoid unnecessary costs. In addition, artificial intelligence allows you to optimize logistics routes, taking into account road conditions, traffic congestion, weather factors and other external circumstances, which ensures faster and cheaper delivery. AI is also used to manage warehouse operations – it coordinates the work of automated systems responsible for sorting, packaging and moving goods.

3. Ecological logistics. It is becoming increasingly important in the context of growing attention to environmental problems. Its main tasks are to reduce carbon emissions, optimize routes to reduce fuel costs, use environmentally friendly transport, and introduce renewable energy sources into transport and warehousing processes [2, p. 7]. Thanks to such approaches, logistics companies not only minimize their impact on the environment, but also reduce their own costs, which makes ecological logistics an important component of their activities.

4. Unmanned aerial vehicles (drones). They are able to deliver goods quickly and accurately without direct contact with the recipient. They are especially effective at the final stage of delivery – when the cargo is sent directly to the client. The use of such technologies helps to save time, reduces dependence on land transport and facilitates the maintenance of remote or difficult to travel areas.

Leading companies such as Amazon and Walmart are actively developing infrastructure for the mass use of drones, including patenting special warehouse towers for their take-off. Ukrainian «Nova Poshta» is also considering the introduction of drones for long-distance transportation of goods, which can significantly increase the speed and efficiency of logistics operations [3, p. 2].

Consequently, innovation in logistics is a key factor in increasing the

competitiveness of enterprises in today's digital world. Thanks to the introduction of automation, artificial intelligence, environmental solutions and drones, logistics processes are becoming faster, more accurate and more efficient. This allows not only to reduce costs and optimize resources, but also to ensure a high level of customer satisfaction. Thus, innovative technologies do not just update logistics, but turn it into an advantage for many enterprises, which helps to respond faster to market changes and contributes to sustainable development.

References:

1. What is logistics? *TechTarget*: website. URL: <https://www.techtarget.com/searcherp/definition/logistics> (date of access: 04.05.2025)
2. Yakymyshyn L. Ya. Innovatsii u lohistytsi: vplyv tekhnolohii na efektyvnist ta konkurentospromozhnist pidpriemstva // *Marketynhovi ta lohistychni tekhnolohii: innovatsii dlia zabezpechennia efektyvnosti biznes-protsesiv: monohrafiia*, Ternopil. 2024. P. 88–98. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46773/2/ColMon_2024_Iakimishin_L_Ia-Innovatsii_u_lohistytsi_88-98.pdf (date of access: 04.05.2025)
3. Lutsenko I., Matiash D. Innovatsiini tekhnolohii v lohistytsi // *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy. Materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Kyiv : KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2022. P. 72–73. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/da3f7e49-239a-4734-88e5-9bbd926cf93b/content> (date of access: 04.05.2025)

СЕКЦІЯ 3

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Zh.B. Rakhmetulina, Candidate of Economic Sciences, Professor
*L.N. Gumilyov Eurasian National University,
Republic of Kazakhstan*

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE

The digital economy is a qualitatively new form of organization and development of economic systems, based on the widespread use of digital technologies, data and intelligent systems. The digital economy also affects the social sphere: the formats of education, healthcare, social support and employment are changing. There is a need to form new competencies - digital literacy, adaptability, continuous learning, critical thinking [1]. Digitalization acts not only as a technological phenomenon, but also as a new paradigm of life, determining the appearance of the economy, society and man in the 21st century.

The speed of change, technological and social, forces organizations to constantly transform, integrate new technologies into their activities and look for effective forms of teamwork. This cannot be achieved without the willingness and ability of each employee to learn new things every day, making learning an organic part of the work process, demonstrating the necessary cognitive and behavioral skills for this [2].

Enterprise management processes have entered an active phase of digital transformation since the 1980s, when the new management model sets priorities differently: the importance of tangible assets as the main sources of income is decreasing. In a developing digital society, relations between economic entities depend on information resources and intangible assets, such as knowledge and human capital, as their carriers.

Systematization of the stages of formation and development of the digital economy is a prerequisite for the development of an institutional model of digital transformation of human capital. Within the framework of this model, priority is given to the intangible asset - digital knowledge, which is the main source of value and income in modern conditions. The shift in focus from tangible to intellectual assets corresponds to the

paradigm of the new economy based on information, knowledge and digital technologies, where the structure of traditional production chains is undergoing radical changes [3].

Thus, the transformation of the value chain from "scientist - engineer - worker - consumer" to the "scientist - consumer" model, and in the future - to a configuration in which the consumer is also a creator, illustrates the growing importance of self-learning and user innovations in the digital economy. This requires the adaptation of human capital management strategies of enterprises, especially in terms of developing horizontal communications, project-based forms of labor organization and the formation of flexible competencies.

In the context of accelerated digitalization, "social learning" - the process of exchanging knowledge within the workforce through everyday communications and joint activities - is acquiring a leading role in the continuous education system. This approach is implemented through the introduction of digital corporate platforms for knowledge management, which ensures not only the preservation and scaling of internal competencies, but also contributes to the formation of a corporate learning culture [4].

Digital transformation is also accompanied by demographic and social shifts. The increase in life expectancy and active working age contributes to the spread of mixed age and interdisciplinary teams. This leads to a weakening of traditional hierarchy and actualizes the need for such universal competencies as teamwork, leadership, digital literacy and the ability to self-organize [5].

The development of digital technologies is accompanied by the emergence of new professional positions that require unique competencies in the field of data analysis, creative and critical thinking. This increases the structural mismatch between the qualifications of the workforce and the requirements of the digital economy, which is becoming a strategic challenge for HR management systems. At the same time, the interaction of man and machine should not be interpreted solely in the logic of substitution: the automation of routine processes allows freeing up the resources of workers to solve problems that require purely human qualities - empathy, innovation and analytical skills.

Thus, human capital management in the digital era should be reoriented towards the formation of institutional conditions that stimulate the continuous development of the cognitive potential of employees, their professional mobility and digital adaptation. In these conditions, it is

necessary to institutionalize the mechanisms of training, assessment and motivation, as well as revise traditional approaches to the organization of work and career growth.

The article was prepared within the framework of grant funding with the support of the Science Committee of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan (grant IRN AP23490443)

References:

1. UNESCO. Digital Learning and Transformation in Education. - Paris: UNESCO Publishing, 2022.
2. Microsoft. Future Proof Yourself. Tomorrow's jobs, 2018. https://enterprise.blob.core.windows.net/whitepapers/futureproof_tomorrows_jobs.pdf.
3. Brynjolfsson E.& McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. - W.W. Norton & Company. 2014 <https://www.norton.com/books/the-second-machine-age/28>.
4. Nonaka I. & Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. - Oxford University Press, 1995.
5. World Economic Forum. The Future of Jobs Report. – Geneva, 2020.

А.В. Кучер, д.е.н., професор, старший дослідник,
Ю.А. Бойчук, здобувач вищої освіти
Національний університет «Львівська Політехніка»

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

У період воєнного стану підприємства України стикаються з безпрецедентними викликами, які кардинально змінюють підходи до формування та реалізації кадрової політики. Актуальність удосконалення кадрової стратегії обумовлюється необхідністю швидкої адаптації до нових умов, збереження кваліфікованого персоналу, забезпечення безперервності бізнес-процесів і підтримки соціальної відповідальності бізнесу. У таких умовах зростає роль людського капіталу як стратегічного ресурсу, що безпосередньо впливає на життєздатність та ефективність функціонування підприємств.

Сучасні тенденції удосконалення кадрової політики включають цифровізацію процесів управління персоналом, впровадження гнучких моделей зайнятості, розширення дистанційної форми праці, активізацію заходів з підвищення мотивації та емоційної підтримки працівників. Значну увагу приділяють також збереженню

психологічного добробуту персоналу, розвитку внутрішнього навчання, професійної адаптації внутрішньо переміщених осіб і мобілізованих працівників. Крім того, роботодавці змушені переглядати системи винагороди та соціального захисту, зважаючи на зміну вартості життя та посилення соціальних ризиків [1].

В умовах нестабільності та невизначеності кадрова політика повинна бути не лише оперативною й гнучкою, а й орієнтованою на довгострокову стійкість і розвиток підприємства. Впровадження стратегічного підходу до управління персоналом, що базується на принципах адаптивності, інноваційності та людяності, стає запорукою виживання бізнесу та його ефективного функціонування в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Сучасні тенденції удосконалення кадрової політики підприємств України у період воєнного стану відображено у табл. 1 [1-2].

Таблиця 1

Сучасні тенденції удосконалення кадрової політики підприємств України у період воєнного стану

Тенденція	Характеристика	Очікувані результати
Цифровізація HR-процесів	HRM-системи, електронний документообіг, онлайн-рекрутинг	Оперативність та ефективність управління персоналом
Гнучкі форми зайнятості	Дистанційна, часткова, проектна зайнятість	Збереження роботи, стабільність бізнесу
Психологічна підтримка	Програми стабілізації, консультування, тимблдінг	Зниження стресу, підвищення мотивації
Внутрішнє навчання	Онлайн-курси, тренінги, перепідготовка	Зростання кваліфікації, адаптація до змін
Інклюзивність та адаптація	Працевлаштування ВПО, ветеранів, мобілізованих	Кадрове розширення, соціальна відповідальність
Антикризове планування	Резерв кадрів, заміщення, багатофункціональність	Стійкість до втрат, гнучкість структури
Переосмислення мотивації	Довіра, визнання, корпоративна місія	Зростання лояльності, зміцнення корпоративної культури

У період воєнного стану кадрова політика українських підприємств зазнала суттєвих змін. Нові умови змусили бізнес швидко адаптуватися, зосередивши увагу на ефективному управлінні персоналом. Цифровізація HR-процесів, зокрема впровадження HRM-систем і електронного документообігу, допомогла підвищити ефективність кадрової роботи. Гнучкі форми зайнятості, як-от дистанційна або проектна робота, дозволили зберегти робочі місця та забезпечити безперервність бізнесу. Зросла

роль психологічної підтримки персоналу, адже стабільність морального клімату стала критично важливою. Водночас активізувався розвиток внутрішнього навчання, що сприяє підвищенню кваліфікації та адаптації працівників. Інклюзивність кадрової політики, орієнтована на внутрішньо переміщених осіб і ветеранів, дозволяє зміцнити соціальну відповідальність і кадровий потенціал.

Антикризове планування та багатофункціональність персоналу забезпечують стійкість у складних умовах. Переосмислення мотивації з акцентом на нематеріальні стимули сприяє зростанню лояльності та корпоративної єдності. У цілому ці тенденції свідчать про стратегічну переорієнтацію кадрової політики на збереження людського капіталу як основи стабільності та розвитку в умовах війни.

Список використаних джерел:

1. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2020. Вип. 14(3). С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_14%283%29__13.
2. Дерябіна Т.В. Напрями упровадження концепції HR-технологій в управлінні людськими ресурсами. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2022» : у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. Т.5. С. 41-43.

Є.О. Ланченко, д.е.н., доцент,
М.М. Якименко, А.В. Лазутін, здобувачі вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
*Національний університет біоресурсів
і природокористування України*

ІННОВАЦІЇ ТА ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Інноваційні процеси, зокрема автоматизація та цифровізація, відіграють вирішальну роль у трансформації ринку праці, формуючи нову парадигму зайнятості, адаптуючи менеджмент персоналу підприємств. Вони спричиняють як створення нових робочих місць, так і вивільнення значної кількості працівників через витіснення людської праці технологічними рішеннями.

Високий рівень інновацій відігравав ключову роль у трансформації глобальної економіки, стимулюючи появу нових секторів та відкриваючи можливості для створення робочих місць у

високотехнологічних галузях. Зокрема, інтенсивний розвиток ІТ-сектору, цифрових послуг, біотехнологій та відновлюваної енергетики формував нові ринки зайнятості та сприяв підвищенню продуктивності праці. Такі галузі часто демонстрували вищу додану вартість і вимагали нових, висококваліфікованих кадрів, що відкривало перспективи для економічного зростання та модернізації структури національного ринку праці. Однак ці позитивні зміни супроводжувалися значними викликами. Автоматизація та цифровізація виробничих процесів, що охоплювали переважно традиційні галузі – промисловість, транспорт, сільське господарство, – призводили до масового вивільнення робочої сили. Скорочення таких робочих місць не лише посилювало конкуренцію за залишкові позиції на ринку праці, але й суттєво впливало на соціально-економічну ситуацію в регіонах, де економіка історично була орієнтована на трудомісткі галузі.

Концепція безперервного навчання в управлінні персоналом отримала широке визнання в міжнародних політико-економічних структурах, таких як ОЕСР, ЮНЕСКО та Світовий економічний форум (WEF), які у своїх рекомендаціях підкреслюють критичну важливість гнучких механізмів перекваліфікації та підвищення кваліфікації для забезпечення конкурентоспроможності працівників у постіндустріальній економіці. У доповіді WEF зазначається, що 60 % працівників потребуватимуть додаткового навчання до 2027 р., але лише половина з них має доступ до відповідних можливостей для підвищення кваліфікації. Крім того, звіт прогнозує, що до 2027 р. буде створено 69 млн нових робочих місць, водночас 83 млн будуть ліквідовані, що призведе до чистого скорочення на 14 млн робочих місць. Ці зміни обумовлені впровадженням нових технологій, цифровізацією та переходом до зеленої енергетики тощо [1].

Одним із ключових наслідків змін є зростання ролі альтернативних форм зайнятості, які стають важливим елементом сучасного управління персоналом підприємств. Гнучкі умови роботи, цифрові платформи та розвиток гіг-економіки відкривають нові можливості для працівників, але водночас створюють виклики для традиційних систем соціального захисту. Інноваційні процеси суттєво трансформують структуру ринку праці, впливаючи на рівень безробіття та сприяючи появі нових форм зайнятості.

Адаптація трудового законодавства до нових реалій,

спричинених інноваціями, є надзвичайно важливою. Традиційні трудові контракти не завжди забезпечують захист прав працівників, зайнятих у гіг-економіці чи фрілансі. Однією з ключових ініціатив у ЄС, спрямованих на регулювання праці на цифрових платформах та забезпечення соціальних гарантій для таких працівників, є Директива [2], яка має на меті забезпечити належний захист прав працівників цифрових платформ. Вона передбачає встановлення чітких критеріїв для визначення правового статусу працівників, забезпечення мінімальної заробітної плати, оплачуваних відпусток, лікарняних та доступу до соціального страхування. Вона спрощує процес визнання прав працівників та забезпечує їм належний соціальний захист. Такі заходи спрямовані на підвищення прозорості та запобігання дискримінації, пов'язаної з автоматизованими рішеннями.

Інновації змінюють характер попиту на робочу силу, стимулюючи появу нових професій, компетентнісних профілів і гібридних форм зайнятості. Технологічні зрушення – зокрема автоматизація, штучний інтелект, роботизація та розвиток цифрових платформ – сприяють формуванню економіки знань і переходу до постіндустріальних моделей праці, де домінують сфери з високою доданою вартістю. Ці процеси супроводжуються зрушеннями у сфері організації праці: традиційні моделі постійної зайнятості дедалі частіше замінюються гнучкими форматами, такими як дистанційна робота, гіг-економіка та платформна зайнятість. Це зумовлює необхідність переосмислення концепції соціального захисту, адже класичні механізми регулювання ринку праці виявляються недостатньо ефективними в умовах високої динаміки трудових відносин. На структурному рівні інновації сприяють глобальній ротації робочої сили, змінюючи географію зайнятості. Високотехнологічні сектори стають ключовими драйверами міжнародної конкуренції за таланти, що підсилює мобільність висококваліфікованих кадрів, але водночас загострює проблему «відтоку мізків» у управлінні персоналом компаній.

В Україні головним драйвером інноваційних змін є розвиток ІТ-сектору, що є критично важливим для відновлення економіки після війни. Зростання частки фрілансерів та віддалених працівників створює нові виклики для управління персоналом. Адаптація до інноваційних змін потребує не лише технічного прогресу, а й ефективної освітньої політики, розвитку програм підвищення й

перекваліфікації кадрів. Варто вчасно реагувати на виклики цифрової економіки й зберегти конкурентоспроможність і кадровий потенціал.

Список використаних джерел:

1. The Future of Jobs Report 2023 (2023). https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf.
2. Directive (EU) 2024/2831 of the European Parliament and of the Council. (2024). <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/2831/oj>.

Н.О. Макаренко, д.е.н., професор
Сумський національний аграрний університет

СИСТЕМА ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ ПОТОКАМИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

З огляду на сучасні ринкові реалії, значна частина аграрних підприємств вдалася до зміни своєї основної діяльності з метою отримання кращих конкурентних позицій. Ця тенденція призвела до виникнення необхідності поєднання обов'язків на окремих робочих місцях для певних категорій працівників, що, своєю чергою, актуалізує питання результативного адміністрування руху персоналу. Варто підкреслити, що управління кадровими потоками є ключовим аспектом логістичної діяльності підприємства, здатним істотно підвищити продуктивність. Це зумовлено об'єктивними якісними зрушеннями, що відображають сучасний стан і трансформації ринку, а також підкреслюють визначальну роль людського капіталу в системі логістичного менеджменту підприємств.

З метою оптимізації логістичної діяльності, поліпшення фінансових показників аграрних підприємств та вдосконалення управління людськими ресурсами в межах визначених критеріїв, система логістичного управління кадровими потоками на підприємствах аграрної сфери повинна розумітися як комплексна єдність взаємодіючих, взаємозумовлених та узгоджених між собою методів, основоположних засад, складових частин і функціональних обов'язків, що свідомо спрямовані на розвиток кадрового потенціалу.

На нинішньому етапі еволюції аграрних господарств в Україні спостерігається досить суперечлива картина: керівний склад переважно орієнтується на досягнення цілей логістики,

максимізацію прибутків, збільшення масштабів виробництва шляхом залучення додаткових ресурсів, а не через якісне вдосконалення наявних. Водночас, інтенсифікація аграрного виробництва першочергово зумовлюється запровадженням новітніх технологій та підходів, оптимальним використанням наявних ресурсів, зростанням загальної ефективності та продуктивності, що безпосередньо залежить від рівня професійної майстерності, кваліфікації та, що є особливо важливим, – від ступеня зацікавленості працівників у забезпеченні саме інтенсивного вектору розвитку підприємства [1, с. 33].

З метою формування логістично-мотиваційного середовища застосовується комплексний процес, що передбачає залучення інструментів і засад логістики, які, враховуючи системну методологію, слугують підґрунтям для стимулювання працівників до впровадження змін як у зовнішньому логістичному середовищі (макрологістиці), так і у внутрішньому середовищі підприємства (мікрологістиці). Цей механізм охоплює відповідні методи та умови, спрямовані на спонукання персоналу до досягнення визначених цілей у процесі виконання покладених на них функціональних обов'язків, виявляє взаємозалежності між системами мотивації та логістики, а також сприяє інтеграції спільних методик і критеріїв оцінювання ефективності роботи співробітників за результатами, досягнутими на кожному окремому етапі логістичного ланцюга.

З метою забезпечення власної конкурентоспроможності на ринку праці, переважна кількість аграрних підприємств використовує дієву систему мотиваційного менеджменту персоналу, яка є ключовим фактором у цьому процесі. Зважаючи на це, господарюючим суб'єктам аграрного сектору слід докладати зусиль для розробки та впровадження таких управлінських моделей, котрі б відповідали актуальним потребам ринку праці, що дозволить їм ефективно залучати та зберігати висококваліфікований персонал. Одним із інструментів для досягнення цієї мети є застосування системи ключових показників ефективності, яка набула значного поширення серед вітчизняних агропідприємств [2, с. 211].

Оцінка ефективності діяльності співробітників здійснюється роботодавцем за допомогою спеціалізованої системи вимірювальних критеріїв, відомих як ключові показники ефективності (КРІ). Для досягнення успіху впровадження та використання методології КРІ на підприємстві є критично важливим

застосування комплексного підходу та активна залученість керівників вищої ланки. Додатково, залучення всього персоналу до процесу розвитку є необхідною умовою для забезпечення їх поінформованості щодо значущості та неминучості змін, а також для успішного завершення інтеграції системи ключових показників ефективності в кожному структурному підрозділі та для всіх працівників підприємства [3, с.250].

Таким чином, результативне управління кадровими потоками мусить спиратися на підсумки реалізації запланованих завдань, обсяг отриманого прибутку, наявні внутрішні розбіжності, ступінь конфліктності або згуртованості всередині робочих колективів. Отже, взаємодія економічних і соціальних індикаторів функціонування аграрних підприємств ускладнює дієвість управління кадровими процесами, оскільки передбачає одночасне застосування як вимірних, так і описових характеристик. У процесі оптимізації управління кадровими потоками важливо брати до уваги внутрішні регламенти та положення підприємств, на основі яких визначаються організаційна структура, розподіл кадрових потоків, зони відповідальності та межі повноважень.

Список використаних джерел:

1. Шульга О.А. Роль логістичного менеджменту у діяльності аграрних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 72-2. С. 31-35.
2. Битов В.П. Логістичний менеджмент в діяльності агропромислових підприємств. *Економічний форум*. 2018. № 2. С. 208-214.
3. Драмарецька К. П., Зоргач А. М. Управління логістичною діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 248-253.

Н.В. Маковецька, д.п.н, професор,
А.А. Бай, А.О. Волобуєв, здобувачі вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Запорізький національний університет

НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОДИН ІЗ КЛЮЧОВИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ HR-МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Підприємства, які обрали для себе інноваційний шлях розвитку, багато уваги приділяють HR-менеджменту, основними завданнями якого є найм, навчання та мотивація персоналу. Наукові дослідження підвищення ефективності HR-менеджменту на

підприємствах гостинності стосуються насамперед питань мотивації та підвищення ефективності діяльності працівників, навчання та розвитку персоналу, досліджень впливу корпоративної культури на якість обслуговування та задоволеність клієнтів тощо. Роль HR-менеджера на підприємстві гостинності є достатньо багатогранною, одним із головних напрямів їх професійної діяльності є навчання і розвиток персоналу. Глобальними напрямками наукових досліджень у цій царині є: роль тренінгів і семінарів у підвищенні кваліфікації персоналу; адаптація до нових умов ринку у воєнний період; впровадження інноваційних методів навчання; розвиток м'яких навичок (soft skills); корпоративна культура та лояльність персоналу; оцінка ефективності навчання персоналу на тренінгах тощо. Важливість проведення навчання персоналу підкреслюється такими факторами: вказує наскільки вони важливі для закладу; мотивує щодо розширення знань та використання нових навичок; підвищує зацікавленість і відданість загальній справі; збільшує ідентифікацію працівників з підприємством; покращує комунікацію між співробітниками; дає можливість братися за більш складні завдання, що вигідно не тільки для них, а й для підприємства [2].

Не викликає сумніву той факт, що професійне навчання цілеспрямовано впливає на формування у співробітників спеціальних знань, сприяє розвитку необхідних умінь і навичок, які забезпечують підвищення продуктивності праці, дають змогу якісно виконувати функціональні обов'язки. На нашу думку, процес професійного навчання співробітників готельно-ресторанної сфери може бути корисним не тільки з точки зору підвищення кваліфікації, отримання необхідних для ефективної роботи умінь і навичок, але й виступає каталізатором для формування колективної єдності персоналу. Іншими словами, витрати підприємства на навчання персоналу не можна назвати витратами у прямому значенні. Це, скоріш, інвестиція, що спрямована на довгостроковий порядок, але починає діяти вже зараз, безпосередньо в операційній діяльності. Інвестиція у навчання персоналу має у тому числі мотиваційне підґрунтя. Ідентифікація працівників із підприємством, підвищення їх зацікавленості у роботі, розвиток злагодженості під час виконання робочих функцій, на нашу думку, є фактором формування солідарного рівня мотивації, який є найвищим серед наявних рівнів систем мотивації. Солідарність у площині мотивації – це той рівень, коли працівники прагнуть працювати у певній компанії, відчують

відповідальність за це, прагнуть розвивати та просувати корпоративні інтереси, підвищувати якість, впізнаваність бренду та продукту. Це той рівень, коли працівники є маховиком розвитку підприємства. Коли кожен знає що та навіщо робити. Інвестиція у навчання персоналу виступає тим чинником, який сприяє викарбовуванню не тільки професіоналізму серед працівників, але й їх солідарності із підприємством. Проаналізувавши досвід окремих європейських країн щодо організації навчання персоналу підприємства сфери гостинності, можна зробити деякі ствердження [1]. В країнах з ринковою економікою для підвищення професійного розвитку персоналу на підприємствах індустрії гостинності здійснюють певні капіталовкладення, причому витрати на персонал відносять до інвестицій. Так, у Франції, згідно із законом, будь-який французький готель з числом службовців більше 10 осіб зобов'язаний витратити не менше 1,6% фонду заробітної плати на підвищення кваліфікації працівників різного рівня. Відтепер більш докладно розглянемо роль HR-менеджера в організації тренінгів для персоналу підприємств гостинності. З нашої точки зору, вона полягає:

- у вивченні потреб персоналу у навчанні - HR-менеджер аналізує, які знання, вміння, навички потрібні співробітникам для підвищення ефективності роботи і забезпечення високої якості обслуговування, на підставі чого визначає пріоритети для тренінгів;
- в організації тренінгів - HR-менеджер налагоджує співпрацю з внутрішніми або зовнішніми тренерами і консультантами, забезпечуючи їх необхідними ресурсами та інформацією, організовує всі аспекти тренінгу;
- в комунікації з персоналом з метою його мотивації до навчання – сприяє зацікавленості працівників у навчанні;

Отже, аналізуючи особливості професійної діяльності HR-менеджера на підприємстві гостинності, ми дійшли висновку, що одним із основних напрямів його діяльності є навчання і розвиток персоналу. Найбільш популярними й ефективними формами цієї роботи є тренінги і семінари, головною метою яких є підвищення кваліфікації співробітників підприємства сфери гостинності.

Список використаних джерел:

1. Килин О.В., Тимчишин Ю.В. Формування персоналу підприємства готельного господарства: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 2. С.20-24.
2. Непочатенко В.О. Підвищення кваліфікації персоналу як складова

А.І. Орехова, д.е.н., професор
Сумський національний аграрний університет

ВПЛИВ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА НАЯВНОСТІ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасне бізнес-середовище характеризується зростаючою складністю, динамізмом та, що особливо важливо, високим рівнем невизначеності та турбулентності. Глобалізація, технологічні прориви, політична нестабільність та непередбачувані кризові явища постійно ставлять перед організаціями та їх лідерами нові виклики. В таких умовах здатність приймати ефективні управлінські рішення стає критично важливим фактором виживання та розвитку. Однак, сам процес прийняття рішень суттєво ускладнюється за наявності значної невизначеності щодо майбутніх подій, наслідків альтернативних варіантів та доступності релевантної інформації.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження впливу різних стилів лідерства на процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Адже саме лідер, його підхід до управління, комунікації та мотивації команди, значною мірою визначає, як організація реагує на непередбачувані ситуації, як аналізуються ризики та можливості, і, зрештою, які рішення приймаються.

Існуюча наукова література пропонує широкий спектр класифікацій стилів лідерства. Ми ж зосередимось на найбільш релевантних для аналізу в контексті невизначеності.

В умовах високої невизначеності автократичний стиль лідерства може мати як певні переваги, так і значні недоліки. Швидкість прийняття рішень, зумовлена відсутністю необхідності узгодження з великою кількістю осіб, може бути критично важливою в ситуаціях, що вимагають негайної реакції. Чітка централізація відповідальності також може спростити процес ідентифікації відповідальних за виконання прийнятих рішень. Однак, обмеженість інформації та перспектив, які враховуються при прийнятті рішень

одноосібно, стає серйозним ризиком в умовах невизначеності. Лідер може не володіти всією необхідною інформацією або не врахувати важливі альтернативні точки зору, що призводить до прийняття неоптимальних рішень. В умовах невизначеності, коли гнучкість та адаптивність є ключовими, жорстка ієрархія та відсутність ініціативи знизу можуть стати значною перешкодою.

Демократичний стиль лідерства в умовах невизначеності може сприяти більш якісному та обґрунтованому прийняттю управлінських рішень. Залучення різних членів команди з різним досвідом та експертизою дозволяє отримати ширший спектр інформації, виявити потенційні ризики та можливості, а також розглянути різноманітні альтернативні рішення. Колективне обговорення може призвести до більш глибокого розуміння проблеми та вироблення більш креативних та інноваційних підходів до її вирішення. Однак, процес прийняття рішень при демократичному стилі може бути більш тривалим, що може бути критичним у ситуаціях, що вимагають швидкої реакції. Також існує ризик виникнення конфліктів та складнощів у досягненні консенсусу.

Ліберальний стиль лідерства в умовах невизначеності є найбільш ризикованим. Відсутність чіткого керівництва та координації може призвести до хаосу та неузгоджених дій, особливо в ситуаціях, що вимагають швидкої та скоординованої реакції. Хоча надання автономії може стимулювати ініціативу та креативність окремих членів команди, в умовах невизначеності, коли бракує чіткого розуміння ситуації та стратегічних напрямків, це може призвести до розфокусування зусиль та прийняття розрізнених і неефективних рішень. Однак, навіть у цьому випадку лідер повинен забезпечувати загальну координацію та контроль за ключовими аспектами діяльності.

Трансформаційний стиль лідерства є особливо ефективним в умовах невизначеності. Здатність лідера надихати та мотивувати команду, формувати спільне бачення майбутнього та заохочувати до інновацій та креативності, стає ключовим фактором успішної адаптації до змін. Трансформаційні лідери заохочують своїх послідовників до пошуку нових рішень, експериментування та навчання на помилках, що є критично важливим в умовах невизначеності, коли традиційні підходи можуть бути неефективними. Крім того, трансформаційні лідери часто

демонструють високий рівень емоційного інтелекту, що дозволяє їм ефективно комунікувати з командою, підтримувати її моральний дух та знижувати рівень тривожності, пов'язаної з невизначеністю. Їх здатність вселяти віру в майбутній успіх та мобілізувати зусилля команди навколо спільної мети є потужним інструментом для прийняття ефективних управлінських рішень в складних та непередбачуваних умовах.

Транзакційний стиль лідерства, орієнтований на чіткі правила, процедури та систему винагород і покарань, може бути менш ефективним в умовах високої невизначеності. Занадто жорстка регламентація та фокус на короткострокових цілях можуть обмежувати гнучкість та адаптивність організації. В умовах, що швидко змінюються, чітко визначені правила можуть швидко застарівати, а система винагород, прив'язана до старих показників, може не стимулювати поведінку, необхідну для успішної навігації в нових умовах. Однак, для прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності, транзакційним лідерам необхідно доповнювати свій стиль елементами трансформаційного лідерства, такими як надихання, заохочення до інновацій та формування спільного бачення майбутнього.

Таким чином, аналіз впливу різних стилів лідерства на процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності демонструє, що не існує універсального чи найкращого стилю. Ефективність лідерства залежить від конкретної ситуації, рівня невизначеності, характеристик команди та організаційної культури. Однак, можна стверджувати, що в умовах високої невизначеності стилі лідерства, що сприяють гнучкості, адаптивності, залученню команди, інноваційному мисленню та формуванню спільного бачення майбутнього (такі як демократичний та трансформаційний), є більш ефективними для прийняття обґрунтованих та своєчасних управлінських рішень. Авторитарний та ліберальний стилі можуть бути ефективними лише в обмежених ситуаціях, а транзакційний стиль потребує доповнення елементами, орієнтованими на розвиток та адаптацію.

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах господарювання процес управління персоналом реалізується шляхом застосування відповідних методів управління. Методів управління персоналом безліч і всі вони використовуються в комплексі, доповнюючи один одного, утворюючи єдину систему методів управління, властивих конкретному підприємству. Від впливу зовнішнього середовища, перевалювання одних методів над іншими та їх розвиток залежить функціонування організації, її принципів управління, організаційно-правові форми регулювання.

Методом управління персоналом називають спосіб впливу на працівника та персоналом загалом, задля координації їх діяльності в процесі діяльності підприємства. Тобто можна сказати, що методи управління персоналом допомагають реалізувати головні задачі всієї галузі управління персоналом, а саме пошук найефективніших інструментів впливу на персонал щоб розкрити потенціал робітників та досягти відповідних цілей організації [3].

Адміністративні методи управління характеризуються владою, дисципліною і стягненнями. Вони мають прямий вплив на керований об'єкт, тобто будь який наказ має бути виконаний, а в разі невиконання застосовуються заходи адміністративного стягнення. Можна сказати, що адміністративні методи управління, або як їх це називають, організаційно-розпорядчі, мають вплив на такі мотиви людини, як почуття обов'язку, відповідальності, потреба працювати на підприємстві тощо. Основним завданням є забезпечення організаційної чіткості та підтримка дисципліни праці, яка потрібна для ефективної роботи працівників [1].

В сучасних ринкових умовах економічні методи управління персоналом мають дуже важливу роль, оскільки являють собою сукупність способів впливу на працівників завдяки створення економічних умов, які спонукають кадрів діяти в потрібному напрямку для підприємства. Вони мають непрямий характер впливу, основним завданням якого є мобілізація трудових ресурсів через економічне стимулювання аби досягти відповідних цілей.

В управлінні персоналом найважливішим економічним методом є техніко-економічне планування, яка синтезує та об'єднує в собі всі економічні методи управління. Завдяки цьому методу визначається програма діяльності підприємства.

До економічного стимулювання можна віднести систему премій та штрафів, які спонукають співробітників виконувати виробничі плани, підвищувати ефективність своєї роботи загалом. Матеріальне стимулювання здійснюється шляхом встановленні рівня компенсацій, пільг та матеріальної винагороди, в якій центральну роль відіграє заробітна плата, що є найпотужнішим стимулом в підвищенні результатів діяльності як персоналу, так і підприємства [4].

Варто відзначити, що сучасна концепція управління персоналом підприємства виводить на перший план соціально-психологічні методи, які характеризуються сукупністю специфічних методів, дії яких спрямовані на особисті зв'язки та стосунки між працівниками, а також на соціальні процеси підприємства.

В порівнянні з традиційними підходами, які опирались на адміністративні та каральні інструменти, сучасні методи управління значно еволюціонували. Саме тому управління персоналом на сьогоднішній день є стратегічною функцією, яка впливає на успішність всього бізнесу. За сферою використання соціально-психологічні методи можна поділити на соціальні та психологічні. Психологічні методи управління – це методи регулювання відносин між всіма кадрами на підприємстві, завдяки яким створюється сприятливий клімат в колективі [2].

Вітчизняні автори до психологічних методів управління відносять: метод гуманізації праці – це підхід, який спрямований створити безпечні, комфортні та змістовні умови праці; метод професійного відбору та навчання – це метод, яких характеризується підбором робітників відповідно до психологічних якостей, кваліфікації та здібностей; метод комплектування трудового колективу – це формування якісного складу співробітників, які будуть доповнювати один одного за особистими якостями, цінностями та професійними навичками; метод психологічного спонукання заснований на впливі внутрішньої мотивації працівників: довіра, визнання, підтримка, зниження тривожності тощо [3].

До соціальних методів відносять: методи соціального

нормування (норми поведінки, етичні кодекси, традиції, правила); методи соціального регулювання (вплив на конфлікти, міжособистісні стосунки, формування соціальних ролей і статусів); методи морального стимулювання (подяки, грамоти, похвала, публічне визнання).

Отже, методи управління персоналом підприємства забезпечують адаптивність та гнучкість організації до змін. Індивідуальний підхід до кожного працівника допомагає ефективно реагувати на виклики ринку. Також сучасні методи управління допомагають керівництву скоротити час на щоденні процеси, залишаючи більше часу та можливостей для стратегічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Вартанова О. В., Маляренко І. С. Місце і роль Wellbeing в корпоративній стратегії управління. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 200-206.
2. Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Комунікативні процеси в системі управління персоналом індустрії гостинності. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 128-134.
3. Лисенко О. Професійна активізація персоналу як наукова проблема. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 3. С. 36-44.
4. Лозовський О. Оптимізація комунікаційних процесів в діяльності вітчизняних підприємств. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України*: зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 14-16.09.2021 р. / гол. ред. Н. Л. Замкова. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2021. Ч.1. С. 182-192.

Н.В. Баган, PhD з економіки,
К.С. Токар, В.О. Дерев'янка, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДУ

У сучасному професійному середовищі персональний бренд відіграє ключову роль у досягненні успіху, зокрема для фрілансерів, консультантів і підприємців. Добре сформований особистий бренд дозволяє вигідно вирізнятися серед конкурентів, привертати увагу потенційних клієнтів і відкривати нові перспективи для професійного розвитку [1].

Персональний бренд – це сукупність уявлень, емоцій, асоціацій, які виникають у споживачів, партнерів і громади при згадуванні імені керівника чи підприємства. У аграрному контексті це часто бренд власника, директора або ключового агронома, який уособлює цінності, якість продукції та інноваційність.

Таблиця 1

Етапи розвитку персонального бренду в підприємствах агропродовольчої сфери

Етап	Характеристика
Аналіз власної позиції	Оцінка репутації серед партнерів, фермерів, постачальників, громади
	SWOT-аналіз (сильні/слабкі сторони, можливості, загрози)
Формування унікальної експертності	Визначення ключової експертної ніші (органічне землеробство, технології точного землеробства, інновації в тваринництві)
	Демонстрація досвіду через блоги, публікації, виступи на конференціях
Цифрова присутність	Створення професійного профілю в соцмережах (LinkedIn, Facebook, YouTube, Instagram).
	Регулярний контент: відео з полів, розповіді про успіхи/виклики, участь у заходах
	Просування через сайт підприємства, SEO, агроплатформи
Нетворкінг та партнерство	Участь у галузевих форумах, виставках, агрошколах
	Співпраця з університетами, науковими установами
	Публічна підтримка галузевих ініціатив
Соціальна відповідальність	Участь у розвитку місцевих громад
	Інвестиції в екологічні та соціальні проекти
	Прозорість ведення бізнесу

Особистий бренд створює позитивне уявлення для цільової аудиторії, дозволяє ефективно донести певну ідею та, у більшості випадків, перетворити її на джерело прибутку [2].

Розвиток особистого бренду є вигідним для підприємців, адже він сприяє ефективному просуванню продуктів і послуг, а також підвищує рівень продажів. Сильний і правильно сформований імідж власника підприємства зміцнює конкурентоспроможність бізнес-проектів на ринку.

Отже, професійний розвиток персонального бренду в аграрному секторі – це стратегічна інвестиція у довіру, репутацію та майбутній розвиток бізнесу. Підприємство, за яким стоїть сильна особистість, має конкурентну перевагу на ринку.

Список використаних джерел:

1. Особистий бренд: як створити та розвивати. *ЄПідтримка*. 2023. URL: <https://esupport.org.ua/blog/personal-brand/>
2. Що таке особистий бренд, як його створити та просунути. *SendPulse*. 2024. URL: <https://sendpulse.ua/blog/personal-branding>

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах трансформації управлінських практик та підвищення значущості людського капіталу особливу актуальність набуває питання результативності персоналу. Разом із традиційними методами оцінювання, що ґрунтуються на продуктивності, ефективності й досягненні цілей, усе більшої популярності набувають підходи, що враховують соціальний контекст, етичні принципи та корпоративну культуру. Такий підхід вимагає поєднання інструментів оцінювання з елементами соціальної відповідальності, формуючи нову парадигму – соціально відповідальне оцінювання.

Оцінювання результативності працівників є складовою системи управління персоналом. Воно має багатовекторну мету: підвищення мотивації, оптимізація ресурсів, розвиток компетенцій тощо. Традиційні моделі, такі як KPI, Balanced Scorecard, MBO, фокусуються переважно на вимірюванні досягнення цілей [1, с. 68]. Проте ці підходи не завжди враховують етичні, психологічні та соціальні фактори, які значною мірою впливають на ефективність у довгостроковій перспективі.

Соціально відповідальне оцінювання передбачає врахування наступних принципів: етичність і прозорість процесу оцінки; інклюзивність – залучення працівника до процесу самооцінювання; повага до особистості й гідності; визнання внеску в корпоративну культуру та соціальні ініціативи; орієнтація не лише на результат, а й на спосіб його досягнення.

Як зазначає В. Луцький, соціальна відповідальність у HR-практиках дозволяє перейти від механістичного оцінювання до гуманістично орієнтованої моделі [2, с. 133].

Інтеграція соціального аспекту в систему оцінювання персоналу вимагає створення комплексної моделі, яка охоплює як кількісні, так і якісні критерії.

Працівник оцінюється не лише за досягнутими результатами, а й за дотриманням етичних норм, корпоративного кодексу, стандартів

взаємодії з колегами. Наприклад, міжнародні компанії, такі як Siemens чи Philips, мають окремі етичні метрики в Performance Review.

Участь у внутрішніх соціальних проєктах, корпоративному волонтерстві, менторських програмах тощо оцінюється як прояв залученості до розвитку організації.

Здатність працівника підтримувати позитивну атмосферу, уникати конфліктів, сприяти командній згуртованості – важливий фактор довгострокової результативності, який слід оцінювати окремо [3, с. 104].

У сучасному менеджменті є низка інструментів, які дозволяють реалізувати соціально відповідальний підхід: оцінка за компетенціями – включає поведінкові індикатори, що враховують етичність, емпатію, соціальні навички; метод 360° – багатоканальний зворотний зв'язок, що дає змогу виявити соціальні прояви працівника; індивідуальні цілі розвитку (IDP) – враховують особистісне та соціальне зростання; самооцінювання - менторський відгук – формують довіру та діалогічну модель оцінювання.

У HR-системі впроваджено систему оцінювання за принципами соціальної відповідальності, де працівників заохочують за участь у корпоративних соціальних програмах, внутрішніх ініціативах з покращення умов праці та безпеки [4, с. 9].

Згідно з дослідженням Journal of Business Ethics, компанії, що впроваджують такі підходи, демонструють вищу продуктивність та нижчий рівень плинності кадрів [5, с. 8].

Наведемо практичні приклади реалізації SoftServe (Україна). Компанія щорічно проводить Performance Review, де окремий блок присвячений “Values in action” – внеску працівника в соціальні ініціативи, менторство, підтримку колег. Також оцінюється відповідність корпоративним цінностям [6].

Запровадження соціально відповідального підходу сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин між працівниками та роботодавцем. Це дозволяє не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й зміцнити корпоративну культуру, знизити плинність кадрів та покращити імідж компанії на ринку праці. Оцінювання результативності працівників у цьому контексті стає не лише інструментом контролю, а й засобом мотивації, розвитку і підтримки співробітників, з урахуванням їх особистих потреб та цінностей. Ключовим завданням у

впровадженні соціально відповідального оцінювання є забезпечення прозорості, об'єктивності та відкритості процесу, а також створення умов для зворотного зв'язку, участі працівників у формуванні критеріїв оцінки. Важливою складовою є етичність процедур, недопущення дискримінації та упередженості, врахування різноманіття у трудовому колективі.

Отже, соціально відповідальний підхід до оцінювання результативності працівників є важливим чинником сталого розвитку підприємства, що забезпечує не лише зростання показників продуктивності, а й гармонізацію трудових відносин, розвиток людського капіталу та підвищення соціальної відповідальності бізнесу загалом.

Список використаних джерел:

1. Павленко О. Ю. Методи оцінювання ефективності персоналу: сучасний стан і перспективи // Економіка. Управління. Інновації. – 2018. — №1. – С. 65–70.
2. Луцький В. І. Соціальна відповідальність у HR-системах підприємства // Менеджмент та інновації. – 2020. – №2(15). – С. 130–135.
3. Ковальчук Т. А. Соціальна відповідальність підприємств: управлінський аспект // Соціально-економічні виклики. – 2021. – №3. – С. 101–106.
4. HR-практики компанії ДТЕК: інтеграція СВ у оцінку персоналу [Електронний ресурс]. – <https://www.dtek.com/hr-responsibility>
5. Corporate Social Responsibility and Human Resource Management: A Systematic Review and Conceptual Analysis // Journal of Business Ethics. – 2020. – Vol. 162. – P. 1–20.
6. SoftServe Corporate Social Responsibility Report 2023 [Електронний ресурс].

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,

Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент,

А.В. Левицька, здобувач вищої освіти

Полтавський державний аграрний університет

НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗБЕРЕЖЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасному динамічному та турбулентному середовищі ефективне управління персоналом вимагає перегляду традиційних підходів до мотивації працівників. Посилення економічного, соціального та психологічного тиску на організації супроводжується переосмисленням ролі нематеріальних чинників у структурі мотиваційного впливу. Особливої актуальності набуває проблема

збереження залученості персоналу за умов, коли ресурси для матеріального стимулювання обмежені, а невизначеність і нестабільність призводять до зниження продуктивності, відчуження працівників від цілей організації та зростання плінності кадрів.

Нематеріальна мотивація, яка включає визнання досягнень, довіру, емоційну підтримку, можливості розвитку, автономність і участь у прийнятті рішень, виявляється більш стійкою до кризових змін порівняно з матеріальними стимулами. Вона орієнтує працівників не лише на виконання функціональних обов'язків, а й на глибше емоційне залучення, формування відчуття значущості своєї праці та особистої відповідальності за результати командної діяльності. За таких умов зростає роль управлінців не як контролерів, а як носіїв підтримки, фасилітаторів зростання і носіїв довіри.

Проблемним залишається той факт, що у багатьох організаціях системи мотивації досі ґрунтуються на уніфікованих підходах, не враховуючи індивідуальні потреби працівників. Така стандартизація веде до знеособлення стосунків у колективі, втрати сенсу діяльності та формування прихованого опору змінам. Особливо гостро це проявляється під час впровадження нових стратегій чи реструктуризацій, коли відсутність нематеріальної підтримки призводить до «втрати лояльності» навіть серед ключових співробітників.

Для забезпечення ефективності мотиваційної політики в умовах організаційної нестабільності доцільно застосовувати індивідуалізований підхід, орієнтований на аналіз ціннісних орієнтацій, професійних амбіцій і рівня емоційної зрілості персоналу. Ключовими інструментами в цьому контексті виступають публічне визнання досягнень, регулярний конструктивний зворотний зв'язок, наставництво, гнучкі умови.

Модель розглядає важливі елементи, такі як психологічна безпека, визнання досягнень, довіра, залучення та підтримка. Усі ці складові взаємопов'язані й разом впливають на мотивацію персоналу. Модель також враховує зовнішні фактори – економічну, соціальну та політичну нестабільність – які можуть послаблювати мотивацію, але їх вплив можна пом'якшити за допомогою нематеріальних стимулів.

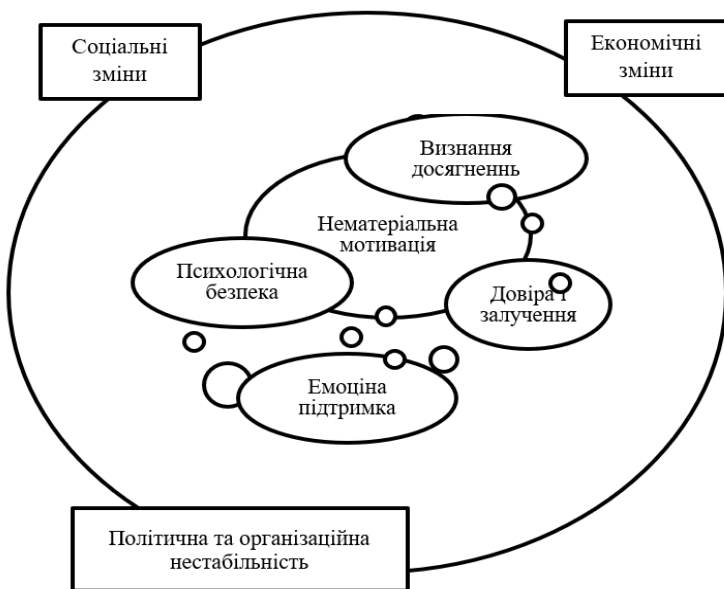


Рис. 1. Модель нематеріальної мотивації в умовах нестабільності
Джерело: [1, 2, 3]

Модель підкреслює, що навіть у нестабільних умовах організація може зберігати ефективність, якщо приділяє увагу нематеріальній мотивації. Створення довірливого середовища, визнання праці та психологічна підтримка відіграють ключову роль. Така система є гнучкою, адаптивною та може бути корисною для практичного застосування в управлінні персоналом.

Таким чином, нематеріальна мотивація в умовах турбулентності трансформується з другорядного елемента управління в один із провідних механізмів збереження працездатності колективу, зниження рівня тривожності та підтримки адаптивності організацій. Її стратегічне значення полягає у здатності зберігати людський капітал, активізувати внутрішню енергію працівників та забезпечувати стійкий розвиток навіть у періоди нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Долішній М.І. Управління персоналом у кризових умовах: сучасні концепції. *Економіка і прогнозування*. 2021. №1. С. 34–41.
2. Колесник Л.Є. Психологія організаційної мотивації в умовах турбулентності. *Журнал психологічних досліджень*. 2019. Т. 25, № 3. С. 121–128.
3. Каніщев О. В. Роль нематеріальної мотивації в організаційному розвитку. *Менеджмент і економіка*. 2020. № 5. С. 45–56.

О.В. Вараксіна, к.е.н., доцент,
Є.Г. Приходько, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КОМУНІКАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої динаміки змін ефективна комунікація стає одним із ключових чинників результативного функціонування системи менеджменту. Проблематика полягає у тому, що багато організацій, навіть за наявності технологічних ресурсів, стикаються з низьким рівнем внутрішньої комунікаційної культури, неефективною взаємодією між структурними підрозділами, а також із браком довіри між управлінцями та підлеглими, що в кінцевому підсумку знижує конкурентоспроможність підприємств. У цьому контексті доцільно обґрунтувати значення комунікаційної взаємодії як системоутворювального елементу сучасного менеджменту та окреслити напрями підвищення її ефективності в умовах організаційних трансформацій.

Відповідно до наукових напрацювань дослідника [1], комунікація в управлінській сфері виступає ключовим елементом, що забезпечує узгодженість дій та здійснення контролю в межах усіх рівнів організаційної структури [1].

Український дослідник Ю. Прилюк у своїх наукових працях акцентує, що комунікація виконує не лише функцію передавання інформації, а й слугує важливим механізмом формування спільного бачення та взаєморозуміння між керівниками та працівниками [2].

Успішна комунікація вимагає не лише технічних засобів, а й високого рівня управлінської культури, емоційного інтелекту, здатності до активного слухання та ведення конструктивного діалогу. Важливо підкреслити, що комунікаційні бар'єри – мовні, психологічні, організаційні, культурні – здатні нівелювати ефективність навіть найбільш обґрунтованих і стратегічно вивірених управлінських рішень, особливо в умовах кризових ситуацій.

У кризових умовах комунікаційна взаємодія стає не лише технічною функцією, а комплексним процесом, що охоплює низку ключових елементів. Насамперед, ідеться про чітку й своєчасну

передачу інформації, яка має бути структурованою, зрозумілою та релевантною до ситуації, що склалася. Не менш важливим є забезпечення ефективного зворотного зв'язку, що дає змогу отримувати реакції, пропозиції та зауваження від працівників, а також оперативно коригувати управлінські дії відповідно до реальних потреб організації. В умовах підвищеної емоційної напруги особливого значення набуває емоційна комунікація, яка спрямована на підтримку морального стану команди, трансляцію впевненості, турботи та відповідальності з боку керівництва. До базових компонентів також належить вибір адекватних каналів комунікації, що відповідають специфіці ситуації, рівню терміновості та інформаційній грамотності учасників процесу. Рівень доступності інформації визначає ступінь прозорості управлінських рішень і дозволяє зменшити ймовірність виникнення чуток або недовіри. Усе це має відбуватися в межах сформованої комунікаційної культури, яка відображає організаційні цінності, норми та правила інформаційної взаємодії. Не менш вагомою складовою є координаційна взаємодія, що забезпечує узгодженість дій між різними рівнями управління та структурними підрозділами. Крім того, в умовах високої динаміки подій зростає роль неформальних комунікацій, які, хоча й не регламентовані офіційно, часто є джерелом швидкого обміну інформацією та формування колективної думки. Сукупність цих елементів формує основу адаптивної, стійкої та проактивної комунікаційної системи, яка є необхідною для ефективного антикризового управління.

Вважається, що 91% чинників, що формують лояльність співробітників, і 99,5% чинників, що впливають на їх задоволення своєю роботою, безпосередньо пов'язані з ефективною комунікацією [3].

У цьому зв'язку перед сучасними менеджерами постає завдання не лише технічно оперувати інструментами управління інформаційними потоками, а й стратегічно вибудовувати цілісну систему комунікаційної взаємодії, яка б сприяла формуванню довіри всередині колективу, підвищенню рівня залученості працівників до прийняття управлінських рішень та розвитку відчуття співвідповідальності за результати спільної діяльності. Ефективна комунікаційна стратегія має передбачати не лише передавання управлінських сигналів згори вниз, а й забезпечення можливостей для відкритого діалогу, горизонтального обміну думками, а також

створення психологічно безпечного середовища, у якому кожен член організації відчуває свою цінність та вплив на загальний результат. Успішне втілення таких стратегій передбачає інтеграцію комунікацій у загальну систему антикризового управління, де інформування, переконання, мотивація та підтримка виступають ключовими механізмами стабілізації організаційної діяльності в умовах невизначеності.

Таким чином, у сучасних умовах зростання організаційних ризиків і невизначеності комунікаційна взаємодія виступає не другорядним, а стратегічно значущим елементом системи антикризового менеджменту. Її ефективність безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, рівень згуртованості персоналу, швидкість реагування на зовнішні виклики та загальну стійкість організації. Відтак формування цілісної, багаторівневої та емоційно вираженої комунікаційної системи має стати пріоритетним напрямом управлінської діяльності, що забезпечує не лише стабілізацію внутрішніх процесів, а й створення основи для відновлення та розвитку в посткризовий період.

Список використаних джерел:

1. Василик М. Основи теорії комунікацій. Київ : Академія, 2015.
2. Прилюк Ю. Комунікація в управлінні: історичний та сучасний аспекти. *Вісник Національної академії управління*. 2018. № 3.
3. Нові норми у внутрішніх комунікаціях – сторітелінг для бізнесу. URL: <https://hurma.work/blog/05-2021-new-normal-u-vnutrishnih-komunikacziyah-storiteliny-dlya-biznesu> (дата звернення: 20.04.2025).

М.В. Вінічук, к.е.н., доцент
Львівський державний університет внутрішніх справ

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний стан функціонування підприємницького сектору характеризується нестабільністю, невизначеністю та наявністю негативного впливу на нього ризиків і загроз воєнного характеру, які знижують ефективність діяльності суб'єктів господарювання та вимагають виваженого підходу до формування їх ресурсного потенціалу, в тому числі й кадрового забезпечення. Проте, важливим виявляється не лише наявність трудових ресурсів на підприємства, а й ефективність управління ними, тому, формування

кадрового менеджменту на сьогодні трансформується в один із пріоритетних напрямків діяльності самого суб'єкта господарювання.

Більше того, існуючі механізми та інструменти кадрового менеджменту підприємства під впливом динамічних змін і стратегічної невизначеності є неефективними та потребують оновлення й удосконалення. Підвищення ефективності кадрового менеджменту підприємства є запорукою забезпечення його стабільної діяльності та позитивних результатів отримання прибутку. Однак, зазначене потребує залучення інновацій та оновлення методів розвитку кадрового менеджменту, що доцільно здійснювати шляхом налагодження взаємодії між керівним складом підприємства та працівниками, в тому числі, максимального врахування потреб останніх, адже війна позначилася на кожному працівнику та спричинила нестабільність й невизначеність обставин їх життєдіяльності. Крім того, кадровий менеджмент підприємства повинен акцентувати увагу на цінності кожного працівника та докладати максимальних зусиль для збереження кадрового потенціалу, оскільки вагомі втрати населення країни, виїзд висококваліфікованих працівників закордон та мобілізація до лав Збройних Сил України спричинили значний дефіцит трудових ресурсів.

Поряд із цим, забезпечення достатнього рівня стабільності діяльності підприємства неможливе без належних умов праці, комфорту перебування працівників на робочих місцях і ефективної системи мотивації. Саме в даному контексті, на думку О. Продиус, М. Афанасенко та М. Лемешко [1], кадровий менеджмент повинен бути спрямований на запобігання кадровим ризикам та на їх ідентифікацію й мінімізацію негативного їх впливу.

Таким чином, можна стверджувати, що кадровий менеджмент підприємства є одним із ефективних інструментів забезпечення стабільності діяльності суб'єкта господарювання, що дозволяє досягнути гнучкості й адаптивності до нестійких умов зовнішнього і внутрішнього середовища, викликів ринкової кон'юнктури, зміни вітчизняного законодавства та інноваційного розвитку. Ефективний кадровий менеджмент спроможний забезпечити формування ефективної системи підбору, використання та розвитку кадрового потенціалу підприємства, відкриті комунікації з працівниками та їх залучення до процесу прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Продіус О.І., Афанасенко М.А., Лемешко М.А. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>.

М.О. Вовк, PhD з менеджменту,
К.С. Токар, В.О. Дерев'янка, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

На сучасному етапі ефективність розвитку підприємства визначається злагодженістю дій та професіоналізмом управлінських рішень його працівників. Водночас, в умовах зростання інформаційності економіки суттєво підвищуються вимоги працівників до забезпечення відповідності рівня їхнього професіоналізму умовам реалізації трудового потенціалу. У таких умовах особливої актуальності набувають питання управління трудовим потенціалом підприємства – як у контексті максимального використання наявних можливостей персоналу, так і щодо формування спроможності підприємства генерувати додану вартість у майбутньому.

Розглянемо основні компоненти трудового потенціалу підприємства на рис. 1.

Узагальнюючи всі вище розглянуті компоненти можемо об'єднати їх у три групи складових трудового потенціалу:

- інтелектуальний потенціал – сукупність знань, навичок і досвіду, набутих у процесі навчання та професійного становлення;
- фізичний потенціал – рівень фізичного здоров'я та розвитку, сформований у ході життєдіяльності;
- культурно-духовний потенціал – рівень особистісного збагачення, моральних цінностей і культурної освіченості, здобутий у процесі соціалізації та самовдосконалення.

Зазначені складові трудового потенціалу становлять основу для розробки ефективної моделі його оцінювання, що дозволить забезпечити результативне управління процесами формування та використання ресурсного потенціалу підприємства.

У сучасних умовах трудовий потенціал виступає ключовим

чинником успішної діяльності підприємства. Його формує згуртована команда фінансово й економічно обізнаних, висококваліфікованих фахівців, які здатні застосовувати творчі підходи до розв'язання виробничих завдань.



Рис. 1. Компоненти трудового потенціалу [узагальнено за допомогою 1-5]

Розглянуті на рис. 1 компоненти в сукупності формують трудовий потенціал як системне, динамічне утворення, що може змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Список використаних джерел:

1. Білецька К. В. Трудовий потенціал як чинник активізації інноваційних процесів. *Ефективна економіка*. 2014, № 4. URL: <https://surl.li/nlnejp>
2. Бугас В. В., Науменко О. М. Трудовий потенціал підприємства: сутність та

структура. *Ефективна економіка*. 2018, № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/44.pdf

3. Дубінський С. В. Проблеми формування трудового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2013, № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2978>

4. Колісник О. П., Приходько К. К. Облік і контроль основних засобів в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023, № 7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-09-03>

5. Райковська І. Т. Визначення змісту компонентів трудового потенціалу для підвищення ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2019. № 3. С. 87-95.

M.V. Karminska-Bielobrova, Candidate of Public Administration,
Associate Professor of the Department of Management

A.O. Bielobrova, Student of the D3 Management Program,
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

THE ROLE OF EMPLOYEE PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

In today's fast-changing economic landscape – shaped by technological advancements, globalization, and digital transformation-effective human resource management has become increasingly vital. Modern enterprises require not only high-quality personnel but also flexibility, innovation, and adaptability. At the center of all these processes is the human being - the employee, the specialist, the manager, the team. It is human capital, with its knowledge, skills, motivation, and potential, that ultimately determines an organization's competitiveness and success.

Achieving strategic goals such as increased efficiency, innovation, profitability, and business resilience is directly linked to workforce quality. Human capital is more than just a collection of individuals – it is a system that includes motivational, professional, ethical, and intellectual qualities. Personnel management has evolved from an administrative function to a strategic priority. Companies that invest in human capital development consistently demonstrate better performance and adaptability [1].

In the context of rapid technological change, ongoing staff development has become critically important. Outdated knowledge and skills lose relevance quickly, making continuous employee improvement

essential. Staff development is a structured process aimed at enhancing professional competencies, supporting personal growth, and boosting motivation to align individual and organizational goals. It includes a wide range of activities: formal training, mentoring, coaching, project involvement, job rotation, and self-directed learning. The goal is to optimize organizational performance through workforce potential.

The process begins with identifying development needs by analyzing the gap between current competencies and evolving business demands. These may include digital skills, leadership, teamwork, critical thinking, or emotional intelligence. Here, HR analytics plays a crucial role in detecting skill gaps and forecasting training needs [2].

Personalized development approaches are gaining momentum, as generic programs often miss the mark. Tailored learning paths - aligned with motivation, career goals, and personal traits- improve training outcomes, foster engagement, and reduce employee turnover. A staff development system must be strategically planned and fully integrated into the enterprise's broader strategy, adaptable to external changes and consistent with corporate culture.

Corporate training is especially significant due to its flexibility and relevance. In-house academies, e-learning platforms, and external experts can reduce training costs and enhance control over content and effectiveness. A well-built training system also supports talent identification, leadership pipeline development, and team cohesion.

Employee motivation to develop is another key factor. Workers may resist learning due to unclear career paths, lack of managerial support, or poor prior training experiences. It is management's responsibility to promote development as a core organizational value. This includes both material incentives and non-material motivators such as recognition, career growth opportunities, or strategic project involvement. Leading companies foster a learning culture where continuous development is expected [3].

Equally important is the evaluation of development effectiveness. Training must lead to tangible improvements in skills, productivity, and goal achievement. Tools such as the Kirkpatrick model, testing, 360-degree feedback, and performance reviews help assess and refine development efforts. Feedback loops enhance the overall effectiveness of staff development systems.

A variety of development methods are in use today. Traditional formats like in-house and external training, workshops, and seminars are

now complemented by modern tools such as mentoring, coaching, online learning, professional communities, and gamification. Combining multiple methods is often the most effective approach to building a diverse set of competencies.

Staff development is also closely tied to career management. Without clear growth paths, organizations risk losing top talent. Career planning, succession strategies, and transparent promotion systems play a vital role in talent retention and engagement [4].

In conclusion, personnel are no longer just task executors - they are key drivers of change. Investing in their development is an investment in long-term success. Companies that prioritize human capital gain a competitive edge, ensure adaptability, and build sustainable growth through people-centered management.

References:

1. Менеджмент: організаційна ефективність [Електронний ресурс] : навч. посібник для бакалаврів спец. 073 "Менеджмент" / Н. М. Шматько, О. В. Замула [та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Харків : НТУ "ХПІ", 2024. – 280 с.
2. Шматько Н.М. Аналіз сучасних методів та підходів до управління ризиками на підприємстві // *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Економічні науки.* – 2023. – № 1. – С. 26–32. – DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.26>
3. Shmatko, N.M. Statement of the task of modeling the dynamics of organizational development of a large-scale economic and production system. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 2019. P. 21-23.
4. Якименко-Терещенко Н. В. Управління персоналом як основним ресурсом діяльності сфери послуг / Н. В. Якименко-Терещенко, К. В. Куниця // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)* = *Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences)* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2024. – № 2. – С. 77-82.

А.С. Митрофанова, к.е.н., доцент,
О.Д. Івченко, здобувач вищої освіти
*Національний технічний університет «Харківський
політехнічний інститут»*

ПРАКТИКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КОМАНДНОЇ РОБОТИ

У сучасному мінливому та висококонкурентному ринковому середовищі саме кваліфіковані, ініціативні та мотивовані робітники своєю відданою працею, інноваційними ідеями та творчим підходом можуть забезпечити беззаперечні конкурентні переваги підприємству. Про важливість налагодженої системи мотивації

персоналу на підприємстві написано багато праць. Однак необхідно звернути особливу увагу HR-менеджерів на підхід, реалізований у теорії та практиці проєктного менеджменту, за якого група працівників, яка втілює у життя певний проєкт, сприймається та керується як єдина команда. Причому фігура менеджера персоналу перетворюється на лідера команди. Проєктний підхід в менеджменті первісно домінував у сфері ІТ, однак сьогодні він дедалі поширюється на будь-які галузі, де він може бути продуктивним, наприклад, будівництво, наука, освіта, соціальні послуги, мистецтво тощо.

Формування справжньої команди з групи окремих працівників, задіяних у виконанні певного проєкту, та запровадження додаткових інструментів та практик мотивації саме командної роботи сприятимуть зростанню продуктивності праці, креативності та ініціативності робітників.

У концепції та практиці проєктного менеджменту існують принципи ідеї, які повинні слугувати підґрунтям для формування будь-якої стратегії мотивації командної співпраці на конкретному підприємстві.

Так, першочерговим завданням є перетворення групи працівників на команду. Формування ефективної команди починається з першого дня її існування. Тобто поняття «команди проєкту» і «персоналу підрозділу» на підприємстві не рівнозначні одне одному. Працівники підрозділу можуть бути зайняті спільною діяльністю, але не бути прихильними до неї. Якщо члени команди не мають чіткого уявлення про її місію, вони поведуть команду у невірному напрямку відносно цілей організації. Необхідно забезпечити спільну участь членів команди у розробці та формулюванні її місії. Такий досвід становитиме важливий етап у формуванні команди.

Досвід свідчить, що працівники стають найбільш відданими команді, коли задовольняються їх індивідуальні потреби. Тому лідер команди повинен намагатися досягти цілей організації, одночасно допомагаючи людям задовольнити їх власні потреби через участь у проєкті. Отже, конфлікти між індивідуальними цілями та місією команди будуть усунені.

Корисним є застосовування сучасних інтерактивних інформаційно-комунікаційних платформ (Microsoft Teams, Zoom, Google Docs, Microsoft SharePoint, Trello, тощо) для забезпечення

комунікації з командою в режимі реального часу. Діджиталізація комунікаційних процесів дозволяє надати співробітникам більш динамічне та детальне уявлення про діяльність команди та компанії в цілому.

Довіра до працівників є важливим чинником у підвищенні їхньої мотивації та прагненні брати на себе більше відповідальності. Продуктивним є уникнення мікроменеджменту та надання команді більшої свободи у прийнятті рішень; підтримка новітніх ідей та рішень з боку робітників [1].

Важливим принципом є забезпечення можливості для постійного навчання членів команди – професійним знанням, soft skills, командній поведінці тощо.

В рамках окреслених концептуальних ідей можна запропонувати деякі корисні інструменти, практики мотивації командної праці у щоденній управлінській роботі.

По-перше, у процесі формування команди корисно використовувати командоутворюючі заходи у ігровій формі, які допомагають почати розмову, позбутися нервозності, зменшити напругу у команді. Можна поставити членам команди просте запитання, наприклад: «Який емоذجі ви використовуєте найчастіше?» або провести квест. Крім того, стане у нагоді організація командотворчих активностей для мотивації команди з використанням віртуальних онлайн-ігор та Escape-room. Це ефективний спосіб допомогти членам команди навчитися взаємодіяти між собою та будувати значущі і довірливі зв'язки.

По-друге, доречно писати щотижневий мотиваційний лист або повідомлення електронною поштою, яке змусить членів команди відчувати себе цінними, визнаними та залученими. У ньому має бути у позитивному тоні вказано, чого ви хочете досягти як команда, і яким чином плануєте це зробити [2].

По-третє, хоча програми індивідуальних нагород і визнання значно допомагають мотивувати команди, дуже важливо святкувати досягнення важливих етапів як команда.

По-четверте, для стимулювання відданості та залученості у командну роботу можна запровадити у практику невеликі знаки уваги або подарунки, які будуть використовуватися членами команди разом. Наприклад, це можуть бути рослини для офісного середовища; візит кафе на колесах до офісу; благодійний внесок від імені команди; іменні багаторазові пляшки для води членам

команди; надсилання листівок з подякою членам команди [2].

Проаналізовані базові ідеї та щоденні практики мотивації персоналу в умовах командної роботи стануть запорукою зростання залученості та відданості працівників організаційним цілям і цінностям, поліпшення психологічного клімату у колективі, а отже сприятимуть побудові більш продуктивного робочого середовища та досягнення кращих результатів підприємницької діяльності організації.

Список використаних джерел:

1. Krach K. 9 Ways To Increase Your Team's Motivation. URL: <https://www.forbes.com/sites/keithkrach/2023/04/26/9-ways-to-increase-your-teams-motivation/> (дата звернення 10.05.2025)

2. Why Team Motivation Matters: Benefits to Know & 10 Team Motivation Ideas to Keep Your Team Energized. URL: <https://teambuildinghub.com/team-building/benefits/motivation/> (дата звернення 10.05.2025)

Г.О. Москалюк, к.е.н, доцент,
В.Д. Власов, здобувач вищої освіти
Одеський національний економічний університет

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

На сьогоднішній день ресторанна індустрія набуває значного розвитку на ринку гостинності. Незважаючи на економічні та політичні нестабільності в періоді 2023-2025 роках, галузь обслуговування посягає стійку позицію на глобальному ринку та надає тенденції розвитку конкурентоспроможного середовища на ринку громадського харчування, не уникаючи стороною і ринок України: з 2024 року прослідковується значне відновлення ресторанних закладів, зокрема у Південному регіоні країни. Причинами такого відновлення є не тільки популярність ресторанних закладів, в особливості поблизу моря, а й прискорення відновлення стандартів якості обслуговування в закладах. Позитивно також вплинуло збільшення обсягу пропонованих закладами тренінгових програм для випускників університетів та оптимізація контролю за дотриманням стандартів надання послуг з боку вищого керівництва.

Управління персоналом є ключовим аспектом при оцінюванні результативності діяльності підприємства, що зумовлює

необхідність розробки більш раціональної та ефективної системи HR-менеджменту. Водночас процес оптимізації управління трудовими ресурсами супроводжується низкою ускладнень, зокрема, впровадження нових методик і стандартів підвищує вимоги до кандидатів при працевлаштуванні, а також може створювати труднощі для вже наявного персоналу, який, у разі недостатнього рівня професійної підготовки, не здатен забезпечити відповідну якість обслуговування відповідно до нових вимог. Унаслідок цього в ресторанній галузі спостерігається підвищена плинність кадрів і обмежені можливості щодо ефективного формування практичних навичок у нових працівників. За таких умов особливої уваги потребує врахування адміністративних, економічних та соціально-психологічних аспектів в організації управління персоналом, а також доцільність інтеграції традиційних і сучасних підходів до розвитку кадрового потенціалу. Для підвищення результативності діяльності підприємства менеджери мають забезпечити свободу творчості та ініціативи, розвивати колективізм в корпоративній культурі (наприклад, для поліпшення стосунків між офіціантами та кухарами), давати гарантії щодо додаткової соціальної підтримки з метою отримання максимальної вигоди з діяльності персоналу тощо [1].

З метою підвищення ефективності залучення та управління персоналом у конкурентному середовищі керівники закладів ресторанного господарства акцентують увагу на діяльності HR-фахівців, а також на впровадженні методів оцінювання впливу трудового потенціалу на результативність функціонування підприємства. У процесі аналізу ресторанного сектору було ідентифіковано основні підходи до управління персоналом, що впроваджуються сучасними HR-менеджерами:

- використання інформаційних автоматизованих систем рекрутингу персоналу, що зменшує витрати на пошук працівників;
- надання персоналу можливості взяти участь у тренінгах, інших заходах підвищення кваліфікації, а також сформулювати для себе більш гнучкий графік роботи;
- запровадження сталої практики та постійна оптимізація стандартів якості обслуговування;
- впровадження інноваційних технологій мотивації персоналу, а також оновлення системи премій для кожного працівника;

- впровадження новітніх інформаційних систем з метою полегшення роботи персоналу, а також надання гарантій щодо кібербезпеки працівників закладу [2].

Додатковим інструментом у системі управління персоналом виступає HR-аналітика, що передбачає оцінювання основних показників, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування закладу ресторанного господарства. Базовим вимірюванням піддаються такі показники:

- Показник ефективності персоналу вимірюється шляхом кількісного та якісного оцінювання від імені самих працівників, менеджерів та вищого керівництва. Також аналізуються оцінки споживачів на веб-сайтах, з яких складається загальний рейтинг підприємства, що дає змогу керівникам порівняти свій рейтинг з конкурентами та визначити свої позиції на ринку. Одночасно з цим, споживачі мають змогу залишити оцінку на індивідуального робітника, як, наприклад, це можна зробити в новому додатку мережі кав'ярень «Аroma Kava», визначивши при цьому адресу закладу та ім'я працівника;

- Показник залучення – регулярне опитування персоналу щодо їх мотивації, задоволеності та емоційного стану. Таке опитування дає більш детальну характеристику внутрішнього середовища підприємства, що дозволить більш ефективно оптимізувати виробничі процеси;

- Показник плинності кадрів вимірює швидкість та частоту працівників, які залишили заклад, що дозволяє проаналізувати вплив звільнень на результативність підприємства;

- Індекс лояльності показує, наскільки працівники готові порекомендувати підприємство, в якому вони працюють, своїм колегам або тим людям, що шукають роботу [3].

Треба зауважити, що вище перелічені показники оцінювання роботи персоналу можуть не обмежуватися традиційними методами оцінювання, а й включати в собі більш модернізовані та інноваційні технології управління персоналом.

Отже, аналіз механізмів управління персоналом дозволяє глибше оцінити результативність ресторанного підприємства, оскільки якість обслуговування, як ключовий критерій успішності, безпосередньо залежить від мотивації та кваліфікації працівників, що зумовлює необхідність посилення уваги до HR-діяльності та вдосконалення системи управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Давидова О. Ю., Голенішева Є. Ю., Білобров І. В. Сучасні методи управління персоналом у ресторанному бізнесі. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2024. № 3. С. 17-29.
2. Шейко Ю. Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2721> (дата звернення: 08.05.2025).
3. Любомудрова Н. П., Ямщиков І. І. HR метрики як основа ефективного управління персоналом : Огляд платформ і методів аналізу. *Академічні візії*. 2024. № 38. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1573> (дата звернення: 06.05.2025).

О.М. Овчарук, к.е.н, доцент

Полтавський державний аграрний університет

ІНТЕГРАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В КАДРОВУ ПОЛІТИКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Будь-яка стратегія підприємства спрямована на підтримку довгострокової конкурентоспроможності. Оскільки трудові ресурси є фундаментальною складовою його соціальної структури, кадрова частина загальної стратегії розвитку підприємства відіграє важливу специфічну роль [1, с. 93]. Потреба в удосконаленні менеджменту персоналу зумовлена, як динамічними змінами в аграрній сфері економіки, так і вимогами ринку праці з врахуванням інформатизації та інтелектуалізації, інноваційного розвитку виробництва, підвищенням ролі особливих оперативних та стратегічних функцій персоналу, необхідністю безперервного навчання та постійного оновлення існуючих знань. Проте керівництво більшості аграрних підприємств не усвідомлює важливість здійснення якісного управління кадрами. Заходи з управління персоналом не завжди підпорядковуються цілям та місії діяльності підприємств, а також недостатньо поєднанні з інтересами й потребами працівників. Їх налагодження з урахуванням методичних підходів, наукових засад, зовнішніх і внутрішніх чинників та принципів мають бути направлені на особистість, забезпечення належної віддачі наявних виробничих ресурсів, поліпшення економічного добробуту та якості життя людей, що проживають в сільській місцевості [2, с. 334]. Відповідно, кадрова

політика має формуватися з урахуванням бізнес-стратегії підприємства, перебуваючи в тісному взаємозв'язку з усіма сферами економічної активності.

З метою впровадження результативної кадрової політики в аграрних підприємствах вкрай важливим, ще на етапі формування, є визначення головних критеріїв оцінки її ефективності. Такий процес є досить складним. Адже в державі практично відсутній досвід у сфері оцінювання ефективності кадрової політики в цілому, а також, окремих її складових. Для кадрової політики необхідне фокусування уваги на інтелектуальній, соціальній, організаційній стороні тощо [2, с. 335].

До основних недоліків системи управління персоналом в аграрних підприємствах, на нашу думку, можна віднести: невизначеність короткострокових та довгострокових цілей діяльності; недостатнє використання сучасних управлінських розробок і різноманітних комунікаційних засобів; фрагментарність реалізації функцій управління; обмеженість методів менеджменту. Найбільш гострі проблеми кадрової політики аграрних підприємств нами узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1

Актуальні проблеми кадрової політики аграрних підприємств

Перелік важливих проблем кадрової політики	Питома вага, %
Недостатньо розроблено механізм стимулювання працівників (як матеріального, так і морального)	20
Низький рівень забезпечення зростання трудових кадрів (кваліфікації, навчання; суб'єктивне призначення на посаду)	16
Нестача резервних кадрів	15
Дефіцит кваліфікованих кадрів	13
Недосконалість системи підбору та найму працівників, відсутність певних стандартів під час відбору	10
Відсутність інформації у колективі щодо напрямів кадрової політики підприємства	8
Відсутність налагоджених відносин між керівництвом та персоналом	7
Відсутність конкретних вимог щодо кандидатів на керівні посади, нечітка визначеність відповідних компетенцій	6
Неефективна атестаційна система (відсутність об'єктивних критеріїв, суб'єктивність)	5

Джерело: складено автором на основі узагальнення та аналізу відповідей респондентів

На наш погляд, кадрова політика аграрних підприємств має

забезпечувати: вимоги до трудових ресурсів на етапі найму (щодо освіти, досвіду, статевої належності, ступеня спеціальної підготовки тощо); ставлення до інвестування у розвиток кадрів, цілеспрямованого на вдосконалення колективної зайнятості; стабільність збалансованих взаємовідносин у колективі; позитивне сприйняття та готовність до надання допомоги у підготовці нових працівників, а також, за потреби, – до перепідготовки персоналу; правильне ставлення до кадрових змін, їх переміщень в межах підприємства.

Отже, головною проблемою кадрової політики аграрних підприємств є недосконалість системи розвитку персоналу. Однією з основних причин зазначеного є відсутність дієвого механізму підготовки кадрів, який потребує постійного виділення коштів на навчання персоналу. В сучасних умовах господарювання керівництво підприємств оцінює даний вид витрат як надто ризиковані, оскільки працівник із високим рівнем кваліфікації стає надзвичайно привабливим для інших роботодавців в умовах дефіциту кадрів робітничих спеціальностей.

Серед інших важливих питань кадрової політики є недосконалість системи стимулювання працівників, особливо з урахуванням того, що більшість із них прагнуть, насамперед, матеріального заохочення.

Таким чином, в сучасних умовах нестабільності на ринку праці для забезпечення ефективної роботи підприємства необхідно приділяти достатню увагу кадровій політиці, формуванню команди однодумців, які працюють на високий кінцевий результат – якісну роботу господарства, отримання прибутку та всебічний розвиток. Отже, через динамічні зміни у соціально-економічній діяльності країни загалом та аграрних підприємств зокрема головним поточним завданням є формування та реалізація ефективної кадрової політики організацій.

Список використаних джерел:

1. Овчарук О.М. Стратегічне управління персоналом як чинник підвищення конкурентноспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 2 (29). С. 92-98.
2. Овчарук О.М., Переверзев С.С. Основи забезпечення ефективної кадрової політики підприємства. *Наука і техніка сьогодні*. № 1(29) 2024. С. 332-343.

А.С. Олійник, к.е.н., доцент,
А.С. Колісник, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА

Інформаційно-комунікаційний менеджмент відіграє ключову роль у системі сучасного управління підприємством. Його значення проявляється у двох основних аспектах. По-перше, він забезпечує збір, обробку та розповсюдження важливої інформації в межах організації, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню ефективності бізнес-процесів. По-друге, цей вид менеджменту створює умови для ефективної комунікації між усіма рівнями підприємства, що зміцнює внутрішню взаємодію і підвищує загальну продуктивність команди [3].

Інформаційно-комунікаційний менеджмент є невід'ємною частиною сучасних управлінських підходів у межах економічних систем. Він вивчає динамічну взаємодію різних елементів цих систем у часі й просторі, зосереджуючись на раціональному використанні різновидів капіталу. Завдяки цьому підходу стає можливим глибше розуміння закономірностей обміну інформацією та знаннями, що лежать в основі формування та розвитку економічних структур. Основна мета інформаційно-комунікаційного менеджменту – підвищення ефективності управління економічними процесами шляхом оптимального використання інформаційних ресурсів [5].

Комунікаційне середовище підприємства – це сукупність каналів, засобів, методів і процесів обміну інформацією, що забезпечують ефективну взаємодію між працівниками, підрозділами, партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Воно відіграє ключову роль у формуванні організаційної культури, прийнятті рішень, управлінні змінами та досягненні стратегічних цілей підприємства.

Основні складові комунікаційного середовища:

Внутрішня комунікація – охоплює інформаційні потоки між працівниками всередині підприємства. Вона може бути вертикальною (між керівниками та підлеглими), горизонтальною (між підрозділами), формальною (накази, звіти, службові записки)

та неформальною (розмови, чати).

Зовнішня комунікація – включає зв'язки з клієнтами, постачальниками, інвесторами, громадськістю, органами влади. Основними інструментами є реклама, PR, маркетинг, корпоративні заходи, пресрелізи тощо.

Технічні засоби комунікації – електронна пошта, CRM-системи, відеоконференції, корпоративні платформи (як-от Slack, Microsoft Teams), внутрішні портали та інші цифрові інструменти, які забезпечують швидкий обмін інформацією.

Комунікаційна культура – стиль спілкування в організації, рівень відкритості, довіри, здатність до конструктивного діалогу, обміну ідеями та зворотного зв'язку.

Ефективне комунікаційне середовище сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню конфліктності, покращенню клімату в колективі, швидкому реагуванню на зміни, зростанню лояльності клієнтів і загальному успіху підприємства. Натомість слабка комунікація призводить до дезорганізації, втрати інформації, помилок у прийнятті рішень та зниження конкурентоспроможності.

Комунікаційне середовище підприємства охоплює інформаційну інфраструктуру, що складається з організаційних структур і технічних засобів. Вона забезпечує функціонування і розвиток системи інформаційної взаємодії в межах підприємства [2].

Комунікація, як ключовий інструмент у будь-якій сфері діяльності, виконує роль механізму обміну інформацією та ресурсами. Саме через неї відбувається налагодження ефективних внутрішніх процесів, що забезпечують стабільне функціонування підприємства [1].

Інформаційно-комунікативний менеджмент можна розглядати як складову або навіть синонім внутрішньоорганізаційного управління обробкою даних. Водночас його сфера охоплення є ширшою, оскільки включає як інформаційні, так і комунікаційні процеси, що відбуваються в підприємстві [4].

Отже, інформаційно-комунікативний менеджмент виступає важливою складовою управління сучасними підприємствами. Його завдання охоплюють як внутрішнє управління інформацією та комунікаціями, так і зовнішню взаємодію з усіма зацікавленими сторонами – партнерами, клієнтами, інвесторами.

Список використаних джерел:

1. Баранецька А. Інформаційно-комунікаційний менеджмент: кризові

практики. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2021. Т. 32 (71), № 6(3). С. 112–119.

2. Григоращ В. В. Концептуальні засади комунікативного менеджменту. *Управління школою*. 2020. № 22–24.

3. Олійник А.С. та ін. Документально-інформаційні комунікації при стратегічному управлінні підприємством у бізнес-середовищі. *Інвестиції: практика та досвід*. № 20. 2024. С. 168–174.

4. Опалюк О. М. Сучасні комунікативні технології: навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський: СОПСР, 2021. 203 с.

5. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 38–41.

А.С. Олійник, к.е.н., доцент,
С.С. Лисенко, В.В. Одарюк, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКУ

Сучасні українські підприємства функціонують у складних і нестабільних ринкових умовах. У зв'язку з цим їхня увага повинна бути зосереджена не лише на основному виді діяльності, а й на створенні ефективної кадрової стратегії. Адже саме персонал є визначальним чинником успіху будь-якої організації. Кадрова стратегія – це сукупність принципів та норм, які узгоджують людський капітал підприємства із загальною стратегічною лінією розвитку [3].

Комплексний підхід до управління персоналом і формування моделей ефективного використання людського потенціалу стає першочерговим завданням в умовах ринкової економіки. Його успішне вирішення сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, оскільки всі управлінські процеси тісно взаємодіють і лише в синергії можуть забезпечити максимальну віддачу [1].

Раціональне використання трудових ресурсів є базовим чинником успішності бізнесу. Тому розроблення кадрової стратегії та побудова ефективної системи управління персоналом набувають особливої актуальності. Така стратегія має на меті розвиток компетенцій працівників і забезпечення цілісного підходу до управління людськими ресурсами, що сприяє зростанню кваліфікації, покращенню мотивації та формуванню

цілеспрямованої кадрової політики. Перед її впровадженням доцільно оцінити ступінь зрілості існуючої системи управління на підприємстві [2].

Розробка кадрової стратегії може стати потужним поштовхом до формування загальної стратегії підприємства, дозволяючи заздалегідь ідентифікувати та зменшувати господарські ризики. Щоб кадрова стратегія справді працювала як ефективний інструмент зміцнення конкурентних позицій, її формування має охоплювати всі ключові етапи – повною мірою та безперервно. Такий підхід відкриває нові перспективи для розвитку підприємства [5].

Суттєва цінність правильно сформованої кадрової стратегії полягає у: цілеспрямованому використанні енергії та ресурсів; поєднанні різних процесів в єдину систему; зміцненні командної роботи з фокусом на результат; розвитку персоналу відповідно до стратегічного курсу; досягненні результатів, що мотивують та надихають [4].

Кадрова стратегія повинна бути узгоджена з місією, баченням, корпоративними цінностями, культурою, стилем управління та іміджем підприємства. Водночас її реалізація – це початок глибоких змін у системі управління персоналом, які необхідні для відповідності новому стратегічному напрямку.

Таким чином, кадрова стратегія виступає основою для формування місії та стратегічних цілей підприємства, слугуючи орієнтиром для діяльності підрозділу управління персоналом у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Олійник А. С., Лук'яновець Н. М. Роль персоналу та виробничих витрат при ефективному управлінні підприємством. *Агросвіт*. 2021. № 7–8. С. 94–102.
2. Олійник А.С., Черепанова А.М. та ін. Ефективне управління персоналом – запорука зменшення конфлікту інтересів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9-10. С. 61–68.
3. Ольмезова І. К., Дергачова В. В. Управління персоналом як складова стратегії підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. № 17 (2). С. 35–37.
4. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2021. Вип. 101. С. 94–100.
5. Шаповал О. А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Випуск 3. С. 146–149.

ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМАНДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ

У сучасному бізнес-середовищі кадровий менеджмент стикається з численними викликами, одним із яких є ефективна організація командної роботи та зменшення плинності кадрів. Останні дослідження показують (табл. 1, рис. 1), що дружні стосунки між співробітниками починають визнаватися не лише соціальним, а й стратегічним активом підприємств.

Таблиця 1

**Зведена таблиця дослідження впливу дружби на задоволення
працею [сформовано автором за матеріалами 1-7]**

Джерело	Показник (%) / Вплив	Ключовий ефект
McLean & Company	78	Залученість
KPMG	81	Задоволення працею
Gallup (залученість)	700	Залученість (наявність друга)
HRME / Economic Times	1	Утримання персоналу
Gallup (інше)	1	Креативність, безпека, продуктивність

Зважаючи на результати досліджень McLean & Company, 78% співробітників, які мають позитивні міжособистісні зв'язки на роботі, проявляють вищу залученість у робочі процеси [1, с. 89]. На підтвердження цього можна навести опитування проведене міжнародною мережею фірм, що надають аудиторські, податкові та консультаційні послуги KPMG. Аналіз опитування показав, що 81% респондентів відзначили позитивний вплив дружби на задоволення працею [1, с. 92]. Дані порталу HRME Economic Times також свідчать, що такі стосунки значною мірою підвищують рівень утримання персоналу, особливо серед молодого покоління [2].

Платформа американського інституту дослідження громадської думки Gallup також підтверджує, що наявність близького друга на роботі значно підвищує продуктивність працівника, рівень безпеки та креативності в роботі [3, с. 77]. Працівники, які мають такого друга, у 7 разів частіше відчувають себе залученими в діяльність організації.

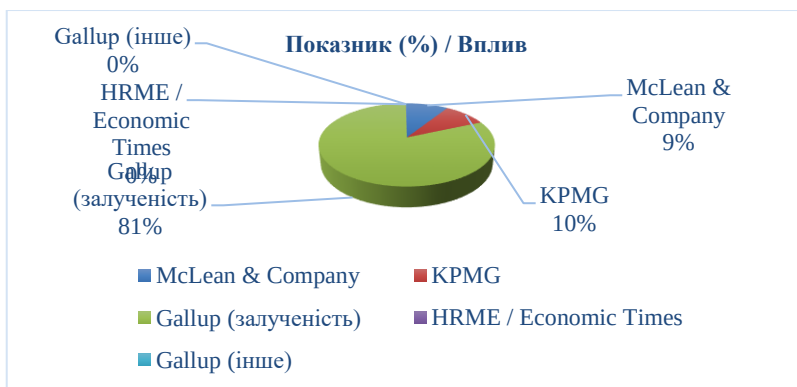


Рис. 1. Вплив дружби на задоволення працею [складено автором на основі 1-7]

Водночас, дослідники наголошують на потенційних ризиках надмірної персоналізації відносин: формування груп за інтересами (так званих «клік») може негативно вплинути на взаємодію в команді та об'єктивність управлінських рішень [4]. З огляду досліджень в цьому напрямі (таблиця 2), можна прийти до висновку, що незважаючи на те, що дружні відносини на роботі можуть бути ресурсом залучення, надмірна персоналізація та утворення "клік" здатні руйнувати командну єдність, формувати бар'єри для новачків, знижувати психологічну безпеку та створювати тіньові системи впливу.

Таблиця 2

Ризики формування "клік" на роботі [сформовано автором за матеріалами 10 -14]

Ризик	Джерело	Інтенсивність / Частка, %	Ключовий ефект
Соціальна ізоляція	Harvard Business Review (2020)	39	Відчуття виключення з команди
Порушення рівності	SHRM (2022)	42	Створення упереджених умов праці
Зниження комунікації	Forbes (2021)	31	Ускладнення відкритого обговорення
Емоційне вигорання	APA (2022)	50	Вище вигорання у виключених працівників
Опір змін	McKinsey (2021)	35	Закритість до змін і інновацій

Таким чином встановлено, що ефективний кадровий менеджмент має враховувати не лише професійні компетенції працівників, а й міжособистісну динаміку в колективі. Розвиток корпоративної культури, що підтримує здорові дружні відносини, є одним із чинників стабільності та успішності підприємства.

У контексті українського ринку праці також фіксується значення соціального клімату та дружніх стосунків у зниженні плинності кадрів. Компанія MTP Global, яка спеціалізується на маркетингових дослідженнях, підтверджує, що наявність друзів у колективі істотно впливає на залученість персоналу, що, своєю чергою, знижує ймовірність звільнення працівників [7, с. 4].

Не можна залишити поза увагою аналітичну роботу О. Шаповала, присвячену плинності кадрів у кризових умовах, яка фокусується на важливості соціальної згуртованості в колективах у період воєнного стану. Дослідник підкреслює, що одним із ключових нематеріальних факторів утримання є підтримка та внутрішня стабільність команди [8, с. 105]. Не менш важливим є системний аналіз І.О Криворучко, опублікований у фаховому економічному журналі. Автор наголошує на тому, що соціальний клімат на підприємстві, зокрема неформальні стосунки та дружба між працівниками, є запорукою кадрової безпеки. Такі чинники мають пряму дію на стабільність трудового колективу та зменшення витрат, пов'язаних із відтоком персоналу [9, с. 86].

Таблиця 3

Порівняльна таблиця: Вплив дружби на роботі на ефективність та утримання персоналу в Україні [сформовано автором за матеріалами 5-6]

Показник	Дані по Україні
Частка працівників, які мають друзів на роботі	65% (за даними опитування DOU)
Вплив дружби на ефективність команди	70% респондентів відзначили позитивний вплив дружби на командну ефективність (HURMA)
Вплив дружби на утримання персоналу	60% працівників вважають, що дружні стосунки сприяють їхньому бажанню залишатися в компанії

Інтерес до питання висвітлення ситуації з утриманням персоналу в Україні виказує українська HR-платформа HURMA, яка регулярно публікує аналітику щодо залученості працівників, зокрема за моделлю Gallup Q12, що також враховує фактори емоційного комфорту та взаємин на роботі. Слід зауважити, що отримані дані

опитування IT-спільноти DOU.UA про дружбу на роботі та її вплив на атмосферу в колективі підтверджують гіпотезу та дає уявлення про поширеність дружніх стосунків і їхнє значення для працівників, зокрема у сфері технологій.

Проведений аналіз підтверджує, що дружні стосунки між співробітниками є не лише емоційним ресурсом, а й стратегічною перевагою для підприємств. Наявність позитивних міжособистісних зв'язків підвищує залученість працівників, сприяє їхній задоволеності працею, зміцнює корпоративну культуру та знижує рівень плинності кадрів. Водночас надмірна персоналізація може призводити до утворення "клік" і соціальної ізоляції, що негативно впливає на командну динаміку та ефективність управлінських рішень.

Узагальнюючи вищезазначене, слід підкреслити важливість формування в системі кадрового менеджменту середовище, яке одночасно підтримує здорові дружні стосунки й забезпечує рівні умови співпраці для всіх працівників, сприяючи довірі, відкритості та згуртованості колективу.

Список використаних джерел:

1. McLean & Company. HR Trends Report 2024. Торонто: McLean, 2024. 112 с.
2. Friendships at Work. ETHRWorld. URL: <https://hrme.economictimes.indiatimes.com/news/workplace/friendships-at-work-hindering-team-performance-or-boosting-the-retention-game/120157608>
3. Gallup. The Increasing Importance of a Best Friend at Work. URL: <https://www.gallup.com/workplace/397058/increasing-importance-best-friend-work.aspx>
4. Workplace Friendships – A Double-edged Sword. Women in Optometry. URL: <https://www.womeninoptometry.com/polls/article/workplace-friendships-a-double-edged-sword/>
5. DOU.UA. Дружба на роботі: як ви ставитеся до цього? URL: <https://dou.ua/forums/topic/49730/>
6. HURMA. Залученість персоналу: Gallup Q12. URL: <https://hurma.work/blog/zaluchenist-personalu-gallup-q12-spisok-pitan/>
7. MTP Global. Дослідження драйверів залученості персоналу. URL: <https://mtp-global.com/uk/issledovanie-draiverov-vovlechennosti-personala/> (дата звернення: 25.04.2025).
8. Шаповал О. Проблема плинності кадрів на підприємствах в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. №195. С. 102–107.
9. Криворучко І.О. Плинність персоналу: індикатор кадрової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №12. С. 82–89.
10. Harvard Business Review. The Hidden Cost of Workplace Cliques. *Harvard Business Review*. 2020. URL: <https://hbr.org/2020/09/the-hidden-cost-of-workplace-cliques>
11. Society for Human Resource Management. Cliques in the Workplace. *SHRM.org*.

2022. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/cliques-in-the-workplace.aspx>

12. Forbes Human Resources Council. The Cost of Cliques in the Workplace. *Forbes*. 2021. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/07/29/the-cost-of-cliques-in-the-workplace>

13. American Psychological Association. Workplace Friendships and Organizational Psychology. *APA.org*. 2022. URL: <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2022/workplace-friendship>

14. McKinsey & Company. The Organization of the Future: Enabled by the Past. *McKinsey & Company*. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-of-the-future-enabled-by-the-past>

І. Пенська, к.е.н., доцент,
Т. Гасумов, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

РОЛЬ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Кадровий потенціал підприємства охоплює сукупність професійних знань, практичних навичок, особистих якостей, мотиваційних установок і творчих здібностей працівників, які забезпечують виконання стратегічних завдань організації. Він є основою конкурентоспроможності підприємства, оскільки людський капітал визначає його здатність до інновацій, адаптації до ринкових змін і досягнення високої продуктивності. Менеджмент персоналу передбачає системний підхід до формування, розвитку та оптимального використання трудових ресурсів.

Менеджмент персоналу є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту підприємства. Воно спрямоване на узгодження людських ресурсів із довгостроковими цілями організації, що включає прогнозування потреб у кадрах, залучення талантів, створення умов для їх розвитку та утримання. У сучасних умовах глобалізації та швидких технологічних змін ефективне управління кадрами стає вирішальним фактором для забезпечення стійкості бізнесу, підвищення його ринкової привабливості та формування позитивного іміджу.

Менеджмент персоналу охоплює низку взаємопов'язаних процесів, кожен із яких має свої інструменти та методи:

1) Планування персоналу: аналіз поточних і майбутніх потреб у

кадрах з урахуванням стратегічних планів підприємства, демографічних тенденцій і змін на ринку праці.

2) Підбір і відбір персоналу: використання сучасних технологій рекрутингу, таких як автоматизовані системи відбору, онлайн-платформи (LinkedIn, Work.ua), а також оцінка компетенцій кандидатів через психометричні тести та кейс-методи.

3) Навчання та розвиток: розробка індивідуальних і групових програм підвищення кваліфікації, включаючи тренінги, семінари, онлайн-курси та менторські програми, спрямовані на розвиток як професійних, так і м'яких навичок (soft skills).

4) Мотивація персоналу: поєднання матеріальних (заробітна плата, бонуси, соціальні пакети) і нематеріальних (визнання заслуг, можливості кар'єрного зростання, сприятлива корпоративна культура) стимулів для підвищення лояльності та продуктивності працівників.

5) Оцінка ефективності: впровадження систем KPI (ключові показники ефективності), 360-градусної оцінки та регулярних атестацій для моніторингу результативності персоналу.

Сучасні технології кардинально трансформують підходи до менеджмент персоналу. Використання HRM-систем (SAP SuccessFactors, Workday, BambooHR) сприяє автоматизації рутинних процесів, таких як облік робочого часу, управління відпустками та підбір персоналу. HR-аналітика на основі великих даних (Big Data) забезпечує прогнозування плинності кадрів, оцінку ефективності мотиваційних програм і виявлення потреб у навчанні.

Важливим елементом менеджмент персоналу є створення сприятливого психологічного клімату в колективі. Корпоративна культура, орієнтована на підтримку ініціатив, інклюзивність і повагу до індивідуальних особливостей працівників, сприяє підвищенню їхньої залученості та лояльності. Програми підтримки ментального здоров'я, гнучкий графік роботи, а також можливості для балансу між роботою та особистим життям стають дедалі важливішими для сучасних працівників.

Для підвищення ефективності менеджмент персоналу підприємствам необхідно адаптуватися до глобальних трендів, а саме:

1) Використання гнучких моделей роботи впровадження віддаленої та гібридної роботи, що дозволяє залучати таланти з різних регіонів і підвищувати задоволеність працівників

2) Інвестиції в безперервне навчання через створення корпоративних університетів, партнерство з освітніми платформами (Coursera, Udey) і т.ін.

3) Розвиток лідерства через підготовку менеджерів, здатних керувати різноманітними командами, мотивувати працівників і адаптуватися до змін.

4) Екологічна та соціальна відповідальність шляхом інтеграції принципів ESG (Environmental, Social, Governance).

5) Персоналізація HR-підходів шляхом використання даних для створення індивідуальних кар'єрних траєкторій і мотиваційних програм.

Управління кадровим потенціалом є стратегічно важливою функцією, яка визначає успіх підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Комплексний підхід, що поєднує сучасні технології, соціально-психологічні інструменти та стратегічне планування, дозволяє не лише підвищувати продуктивність і конкурентоспроможність організації, а й забезпечувати її сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Баланда А. Л. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2023. № 47. С. 112–119. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-47-15.
2. Armstrong M. Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 440 p.
3. Савельєва В. С. Цифровізація HR-процесів: виклики та перспективи. Проблеми економіки. 2024. № 1 (56). С. 78–85. DOI: 10.32983/2222-0712-2024-1-78-85.
4. Скрипник Н. В., Мельник О. О. Інноваційні підходи до управління кадровим потенціалом в умовах глобалізації. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 3 (65). С. 92–99.

І.О. Пенська, к.е.н., доцент,
Д.А. Дубінін, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ІНТЕГРАЦІЯ АУТСОРСИНГУ В КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку ринків управління розвитком персоналу є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Аутсорсинг

як інструмент оптимізації бізнес-процесів набуває популярності, зокрема в управлінні людськими ресурсами, дозволяючи підприємствам зосереджуватися на стратегічних завданнях.

Аутсорсинг розвитку персоналу передбачає передачу функцій з навчання, оцінки, мотивації та кар'єрного планування спеціалізованим організаціям. Теоретичний аналіз показує, що аутсорсинг сприяє підвищенню ефективності управління за рахунок доступу до експертизи, інноваційних методик і технологій.

Використання аутсорсингу дозволяє: скоротити витрати на утримання внутрішніх HR-підрозділів; забезпечити доступ до висококваліфікованих тренерів і консультантів; підвищити гнучкість у реалізації програм розвитку персоналу; адаптувати навчальні програми до індивідуальних потреб працівників.

Незважаючи на переваги, аутсорсинг може супроводжуватися ризиками, такими як втрата контролю над процесами розвитку персоналу, зниження рівня конфіденційності даних, а також залежність від зовнішніх постачальників послуг. Для мінімізації ризиків необхідно ретельно обирати партнера та розробляти чіткі контрактні умови.

Доцільно застосовувати поетапну модель впровадження аутсорсингу в управління розвитком персоналу: аналіз потреб підприємства; відбір постачальника послуг; розробка програми співпраці; моніторинг, оцінка ефективності та коригуючі дії. Модель базується на поєднанні кількісних (KPI, ROI) і якісних (задоволеність працівників) показників.

Модель базується на поєднанні кількісних (KPI, ROI, продуктивність програм навчання) і якісних (задоволеність працівників, рівень їхньої залученості, відгуки про програми розвитку) показників. Для забезпечення успішного впровадження рекомендується залучати внутрішніх стейкхолдерів на всіх етапах, а також використовувати сучасні технології (HR-аналітика, платформи для навчання) для підвищення прозорості та ефективності співпраці з аутсорсинговим партнером. Такий підхід дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й підвищити якість управління талантами, адаптуючи програми розвитку до стратегічних цілей підприємства.

Перший етап моделі передбачає аналіз потреб підприємства через аудит HR-процесів, оцінку компетенцій персоналу шляхом використання інструментів (наприклад, 360-градусної оцінки),

визначення прогалин у розвитку, формулювання цілей аутсорсингу

Другий етап моделі передбачає відбір постачальника послуг через розробку критеріїв відбору, аналіз ринку постачальників, галузеві звіти та рекомендації, через формування short-list кандидатів, проведення тендеру або переговорів, оцінку пропозицій за KPI.

Третій етап моделі передбачає розробку програми співпраці через узгодження обсягу послуг, розробку SLA (Service Level Agreement), визначення KPI, наприклад, відсоток працівників, які пройшли навчання, або рівень їхньої задоволеності, укладання контракту.

Четвертий етап моделі передбачає впровадження та інтеграцію через пілотний запуск програми, інтеграцію з внутрішніми процесами, проведення тренінгів для HR-менеджерів щодо взаємодії з аутсорсером, тестування каналів.

П'ятий етап моделі передбачає моніторинг і оцінку ефективності через збір кількісних даних, оцінку якісних показників, порівняння з плановими KPI, звітність та аналіз результатів.

Шостий етап моделі передбачає коригування та інтеграцію через перегляд умов контракту, оптимізацію процесів, зміну постачальника.

Аналіз практичних кейсів провідних компаній (наприклад, у сфері ІТ та виробництва) демонструє, що аутсорсинг програм навчання та розвитку персоналу сприяє підвищенню продуктивності на 15–20% та зниженню плинності кадрів на 10–12% за умови належного управління процесом.

Аутсорсинг є ефективним механізмом удосконалення управління розвитком персоналу, що дозволяє підприємствам оптимізувати ресурси та підвищувати якість HR-процесів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку універсальних моделей оцінки ефективності аутсорсингу та адаптацію механізмів до специфіки різних галузей.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф. Маркетинг 5.0: технології для людства / Ф. Котлер, Х. Картаджая, И. Сетиаван ; пер. з англ. – Київ : Наш Формат, 2021. – 320 с.
2. Галицький О. М. Аутсорсинг у системі управління персоналом: теоретико-методологічні аспекти / О. М. Галицький // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2020. – № 2 (209). – С. 45–52.
3. Ковальчук С. В. Оцінка ефективності аутсорсингу HR-процесів: кількісні та якісні підходи / С. В. Ковальчук, Л. П. Іванова // Економіка і організація управління. – 2021. – № 3 (41). – С. 112–120.

4. Лозинська Т. М. Використання KPI та ROI у вимірюванні ефективності програм розвитку персоналу / Т. М. Лозинська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2022. – № 42. – С. 78–85.

О.В. Прокопшина, к.е.н., доцент,
В.В. Пушко, здобувач вищої освіти
*Харківський гуманітарний університет
«Народна українська академія»*

ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ ОЦІНКИ МАЙНА ЕКОНОМІЧНОГО СУБ'ЄКТА

Стрімкий розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ) є супутниками сучасного постіндустріального періоду розвитку та глобалізації світової економіки. В цьому контексті традиційні методи та підходи щодо оцінки вартості бізнесу зазнають певних викликів. Особливу складність становить оцінка компаній, де основним джерелом вартості є інтелектуальний капітал (ІК), наприклад ІТ-компанії, інжинірингові сервіси, консалтингові агентства тощо. Розширення використання ШІ, зокрема генеративного, змінює роль людської експертизи у створенні вартості. Традиційно ІК, який включає людський, структурний та клієнтський капітал, є основою вартості компаній у наукоємних галузях, де матеріальні активи бізнеса, зазвичай, становлять незначну частку загальної вартості, проте здатність ШІ доповнювати або навіть інколи замінювати людські знання та компетенції потребує адаптації підходів до оцінки ІК та зокрема вартості бізнесу для компаній, що активно використовують ШІ.

Інтелектуальний капітал визначається як взаємозв'язок бренду компанії, її відносин з партнерами та клієнтами, а також інтелектуального потенціалу співробітників, який забезпечує генерацію додаткової вартості та конкурентоспроможність. Це знання, яке можна конвертувати у вартість та оцінити [1]. Застосування ШІ може підвищити продуктивність праці та створити нові можливості для бізнесу, а також замінити деякі функції працівників, що може призвести до знецінення людського капіталу. В той же час ШІ посилює структурний капітал, сприяючи

автоматизації, обробці даних та інноваціям. Таким чином постає необхідність врахування ступеня залучення ІІІ як нового фактору у оцінці вартості бізнесу.

Традиційно оцінка вартості бізнесу ґрунтується на трьох основних методологічних підходах: дохідному, ринковому та витратному. В умовах стрімкої технологічної еволюції, зокрема інтенсивного впровадження інтелектуальних комп'ютерних систем, застосування традиційних методів не завжди є адекватним.

Дохідний підхід передбачає оцінку вартості бізнесу на основі поточної вартості очікуваних майбутніх грошових потоків. Проте, компанії, що активно інтегрують ІІІ, можуть демонструвати нестабільність грошових потоків, зумовлену динамічними технологічними змінами. Прогнозування доходів, генерованих людським капіталом, підсиленням ІІІ, є складним і характеризується високим ступенем невизначеності. Оцінка специфічних НМА, таких як власні алгоритми ІІІ, потребує значної кількості припущень щодо їхньої здатності генерувати майбутні доходи.

Ринковий підхід базується на порівнянні об'єкта оцінки з аналогами. Однак, формування релевантної порівняльної бази для компаній, які інтенсивно використовують ІІІ, є складним завданням через унікальність їхніх бізнес-моделей. Крім того, вплив ІІІ на продуктивність та вартість людського капіталу може бути недостатньо відображений у доступних ринкових даних, що потенційно призводить до недооцінки або переоцінки вартості бізнесу.

Витратний підхід до оцінки вартості базується на визначенні витрат, необхідних для відтворення або заміщення активів компанії, включаючи нематеріальні. У традиційному контексті цей підхід часто застосовується для оцінки людського капіталу, враховуючи інвестиції в навчання та залучення персоналу. Однак, в епоху активного впровадження ІІІ, здатність інтелектуальних систем виконувати завдання, що раніше потребували висококваліфікованої людської експертизи (наприклад, розробка програмного забезпечення, інженерне проєктування), суттєво знижує релевантність оцінки витрат на відтворення аналогічної команди фахівців. Водночас, витрати, пов'язані з розробкою власних або ліцензуванням існуючих систем ІІІ, можуть бути значними, проте їх об'єктивна оцінка ускладнюється швидким технологічним старінням таких рішень. Оцінка інтелектуальної власності,

представленої програмним забезпеченням або моделями ІІІ, є особливо складною, оскільки витрати на її створення можуть значно відрізнятись від її поточної ринкової вартості або потенційної майбутньої корисності для бізнесу.

З метою нівелювання обмежень, властивих практичному застосуванню традиційних підходів в умовах інтенсивної інтеграції ІІІ, а саме: складності розробки деталізованих сценаріїв розвитку компанії (дохідний підхід), труднощів в оцінці витрат на розробку, підтримку та експлуатацію систем ІІІ (витратний підхід), а також відсутності адекватних компаній-аналогів через унікальність бізнес-моделей, що активно використовують ІІІ (ринковий підхід), постає необхідність застосування специфічних інструментів оцінювання інтелектуального капіталу. До таких інструментів можна віднести: сегментований аналіз ІК за трьома складовими; оцінку взаємодії людського капіталу і ІІІ; визначення частки ІІІ у створенні доданої вартості; розробку коефіцієнтів корекції для класичних методів; розробку та використання індексу залученості ІІІ в операційні процеси.

Застосування зазначених інструментів дозволить більш комплексно та адекватно оцінити вартість бізнесу в умовах трансформації, спричиненої інтелектуальними технологіями.

Таким чином, розвиток ІІІ і його активна інтеграція у бізнес-процеси вимагає оновлення методики оцінки інтелектуального капіталу, що запобігає формуванню необ'єктивної інформаційної бази щодо вартості бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Гудзь О. Є., Прядка А. С. Управління інтелектуальним капіталом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 4-9.
2. Левіт О.О. Структура інтелектуального капіталу сучасних інжинірингових сервісів. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. Випуск 2 (74). 2024. С. 53-59.
3. Global AI & Digital Experience Survey 2024. URL: <https://www.riverbed.com/press-releases/riverbed-global-ai-dex-survey/> (дата звернення: 05.05.2025)

Я.В. Радіонова, к.е.н.,
Є.Ю. Дудка, здобувач вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня
Полтавський державний аграрний університет

АВТОМАТИЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій автоматизація бізнес-процесів стає ключовим чинником підвищення ефективності функціонування підприємств. Особливу роль у цьому процесі відіграє автоматизація документообігу, зокрема в сфері управління персоналом, де від точності, швидкості та злагожденості обробки документації залежить якість управлінських рішень і рівень розвитку кадрового потенціалу [2, с. 30].

Документообіг – це основа функціонування будь-якого підприємства, адже саме через систему документів здійснюється управління, планування, звітність та взаємодія між підрозділами. У традиційній (паперовій) формі документообіг часто є джерелом неефективності: дублювання інформації, затримки в передачі, труднощі у пошуку документів, помилки в обробці даних. Автоматизовані системи дозволяють вирішити ці проблеми, покращуючи якість управлінських рішень та забезпечуючи прозорість бізнес-процесів.

Впровадження системи електронного документообігу є складним процесом, що потребує ретельного планування, узгодженості дій та адаптації працівників, тому на рис. 1 можна розглянути його ключові етапи.

Отож, аналізуючи рис. 1 можна побачити, що ланій процес охоплює низку послідовних етапів, які включають як технічні, так і організаційні заходи, що необхідно в умовах постійних змін ринку, для швидкої обробки інформації та приймати рішення на її основі стає критично важливою [3, с. 147].

Впровадження системи електронного документообігу є стратегічно важливим кроком для підприємства, який дозволяє оптимізувати управлінські процеси, зменшити витрати часу на обробку документів та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

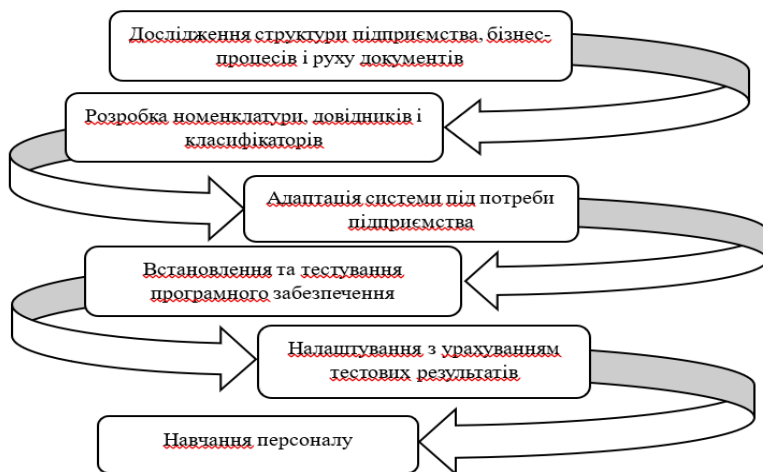


Рис. 1 Етапи впровадження системи автоматизації документообігу на підприємстві [1]

На рис. 2 наведені основні переваги автоматизації документообігу на підприємстві.



Рис. 2. Переваги автоматизації документообігу підприємства [1]

Аналізуючи рис. 2 можна зробити висновок, що автоматизація документообігу є ключовим інструментом для підвищення продуктивності, зниження витрат та автоматизації бізнес-процесів на підприємстві. Також автоматизація дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможними в

сучасному бізнес-середовищі і реалізовувати свій потенціал для досягнення успіху. Тому автоматизація документообігу залишається важливою складовою стратегії розвитку кожного підприємства [1; 3, с. 147].

Отже, автоматизація документообігу не лише оптимізує бізнес-процеси, полегшить процес обліку і звітності, а й створює умови для формування більш якісного, продуктивного та адаптивного кадрового потенціалу, що є ключовим чинником успіху підприємства у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Васильченко М. І., Василинин Н. І. Сучасні кадрові технології та інструменти для розроблення автоматизованих інформаційних систем обліку персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4348/4274> (Дата звернення 24.04.25)
2. Кавтиш О.П., Максимішина О.В. Автоматизація управління персоналом як фактор підвищення продуктивності праці. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 1. С. 30–37.
3. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджиталізація HR-процесів в сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3. С. 147–157.

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
О.В. Васюха, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПРОФЕСІЙНИЙ СТРЕС ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА ПОВЕДІНКУ ПЕРСОНАЛУ

Сучасне вітчизняне бізнес-середовище перебуває в стані безперервних трансформацій, зумовлених військовою агресією проти України та рядом викликів, пов'язаних з військовим станом. Зазначимо, що причинами суттєвих змін також є: технологічний прогрес, постійне зростання обсягів інформації, з яку необхідно засвоювати, опрацьовувати, приймати до уваги або ні; підвищеними вимогами до професіоналізму працівників, глобальними кризами. Ці стрімкі зміни вимагають від людини постійної адаптації як у професійній сфері, так і в особистому житті, що неминуче призводить до зростання стресових факторів, які можуть спричиняти емоційне вигорання та інші негативні наслідки, що безумовно відображається на їх результативності та якості життя.

Вважаємо за доцільне приділити увагу питанням управління стресом на підприємстві в сучасних умовах.

Професійний стрес зазвичай розділяють на шість категорій факторів (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори професійного стресу [сформовано на основі 2; 3]

Категорія фактору	Характеристика
Особистісні фактори	індивідуальні особливості працівників, що визначають їхній типовий спосіб реагування на конкретні професійні завдання або події.
Соціальні фактори	наявність різних нормативних обмежень в професійній діяльності; дискримінація, булінг та мобінг; відсутність підтримки з боку керівника, колег; погана комунікація; конфлікти
Фактор робочих завдань	важливі характеристики: інтенсивність та часові рамки виконання, складність, новизна
Структурні фактори	самостійна трудова діяльність (одноосібна), командна робота
Рольові фактори	рівень співпадіння особистісного бачення власної ролі, зумовлених індивідуальними характеристиками працівника (ініціативністю, дисциплінованістю, впевненістю, самостійністю, креативністю тощо), та призначеною робочою роллю

Професійний стрес, з точки зору науковців, є результатом взаємодії між працівником та робочим середовищем, коли вимоги останнього значно перевищують індивідуальні та професійні ресурси працівника, створюючи тим самим загрозу для його подальшого професійного зростання [1].

Врахування вказаних факторів допомагає попередити виникнення професійного стресу у персоналу, зменшити його наслідки. Розуміння причин негативних змін у поведінці підлеглих та спрямування управлінського впливу менеджерів на їх максимальне нівелювання, у стратегічній перспективі позитивно відображається на ефективності та результативності їх діяльності щодо досягнення поставлених організаційних цілей, адаптації до змін.

На користь попередньої тези також свідчать негативні наслідки професійного стресу працівників, які здійснюють відчутний вплив на функціонування підприємства загалом (рис. 1).



Рис. 1. Можливі наслідки професійного стресу персоналу [сформовано на основі 1]

Застосування системи управління професійним стресом допоможе мінімізувати негативний вплив війни на психологічний стан персоналу та зберегти працездатність колективів у цей складний час. Серед основних напрямків, на які на наш погляд, варто звернути увагу:

1) забезпечення базової потреби у безпеці (максимізація безпечності робочого середовища, доступ до необхідної інфраструктури, можливість відпочинку, застосування гнучкого робочого графіку);

2) оптимальна організації робочого процесу (чіткість у визначенні прав, обов'язків, у постановці завдань; за можливості ротація завдань; забезпечення визнання та стимулювання; делегування повноважень; реалістичний тайм-менеджмент та планування);

3) підтримка та розвиток соціальних зв'язків (тімбілдінг, заохочення неформального спілкування);

4) підтримка ментального здоров'я персоналу (психологічна підтримка; відкрите, нетоксичне спілкування; навчання методам підвищення стресостійкості, саморегуляції; формування атмосфери психологічної безпеки та взаємної підтримки).

На наш погляд, менеджменту підприємства доцільно усвідомити необхідність застосування еталонного лідерства при управлінні поведінкою персоналу. Важливим на сьогоднішній день також є проведення моніторингу емоційного стану підлеглих, адаптуючи лінію власного управління, відповідно до реальної ситуації. Не

втрачає, а посилює власну роль, індивідуальний підхід, адже варіанти підтримки мають варіюватися, залежно від індивідуальної реакції на стрес.

Список використаних джерел:

1. Єфімова А. Г. Професійний стрес та його наслідки: основні теоретичні положення. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743202/1/Yefimova%20A.%20Professional%20stress.pdf>
2. Гребенюк О. О. Професійний стрес як основа негативних психічних станів в житті людини. *Проблеми сучасної психології*. 2018. № 1 (13). С. 36–40.
3. Драган О. І., Рудова А. Я., Бергер А. Д. Визначення стресових чинників у роботі працівників за допомогою нормування праці. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 1 (34). С. 76-82. URL: https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/34_2022/15.pdf

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
Ю.В. Вовковінський, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

РОЛЬ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Роль діджитал-технологій в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства на сьогоднішній день важко переоцінити. Систему кадрових діджитал-технологій можна визначити як комплекс програмних, апаратних та мережевих рішень, цифрових інструментів, платформ, які використовуються для оптимізації процесів управління персоналом, кадрового розвитку: підвищення кваліфікації, розвитку їхнього потенціалу.

В умовах цифрової трансформації використання діджитал-технологій стає ключовим фактором для вирішення ряду актуальних завдань, які на сьогодні постають перед підприємствами вітчизняного бізнес-середовища (рис. 1).

Кадровий дефіцит відчувається не лише щодо компетентних працівників, але й щодо залучення молодих кадрів, які звикли працювати в цифровому середовищі, а не за застарілими технологіями та методами.

Сьогодення вимагає удосконалення компетентнісного набору існуючого персоналу, що передбачає оперативне навчання новим технологіям, методам виробництва, управління виробництвом, маркетинговою діяльністю, персоналом.

Швидкісні зміни та необхідність адаптації в мінімальні проміжки

часу диктують потребу в пришвидшенні автоматизації рутинних завдань, покращенні процесу комунікаційного обміну, координації на рівні підрозділу та підприємства загалом.

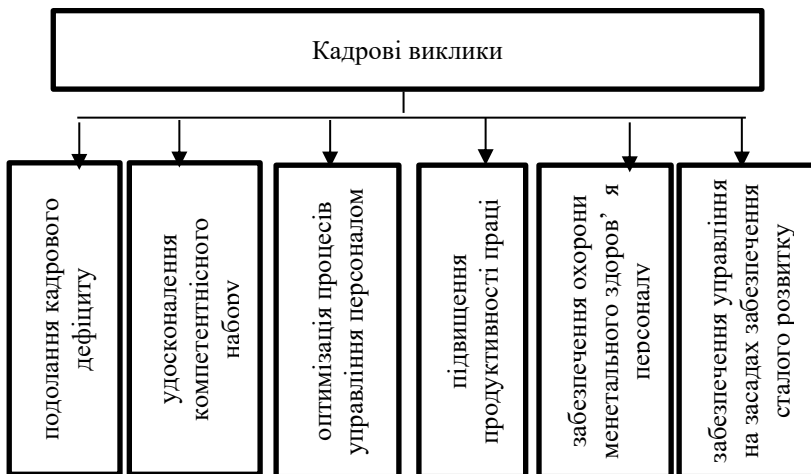


Рис. 1. Кадрові виклики для менеджменту підприємства в сучасних умовах [розроблено авторами]

Введення діджитал-технологій в поточну діяльність працівників, сприяє масштабуванню застосування сучасних інструментів для виконання професійних задач різного роду, у різних сферах.

Діджитал-менеджмент в системі управління кадровим потенціалом підприємства також сприяє збереженню ментального здоров'я персоналу, надаючи різноманітні можливості для ефективного тайм-менеджменту, управління стресостійкістю та самоорганізації; вивільняючи час для реально важливих завдань тощо. Враховуючи все вище перелічене, можна з великою долею впевненості стверджувати, що впровадження діджитал-технологій в системі управління кадрами, налаштовуватиме їх на інноваційну хвилю, стимулюватиме креативне мислення, застосування інноваційних підходів, в т. ч. в системі екологічної та соціальної відповідальності.

Серед основних діджитал-технологій в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства, в т. ч. агропродовольчої сфери, можемо виокремити наступні (табл. 1).

Діджитал-технології управління в сучасному цифровому світі мають бути максимально інтегровані в менеджмент підприємства, в

Діджитал-технологій в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства [сформовано на основі 1]

Технології	Характеристика
LMS (системи управління навчанням)	- онлайн-курси, вебінари, інтерактивні навчальні матеріали; - індивідуальні навчальні програми, адаптовані до потреб певних посад, рівнів кваліфікації; - системи оцінювання знань, відстеження прогресу навчання; - віртуальні тренажери; - систематизовані бази знань.
Платформи для онлайн-комунікації та співпраці	- корпоративні портали, месенджери, відеоконференції, онлайн-наради, онлайн-консультації; - інструменти для спільної роботи над проєктами (програми, додатки).
Платформи для залучення та утримання талантів	- онлайн-платформи для рекрутингу, соціальні мережі для пошуку кандидатів; інструменти для створення позитивного бренду роботодавця; - цифрові інструменти для зворотного зв'язку, моніторингу тощо
HRM/HRIS	- автоматизація процесів найму, обліку робочого часу, заробітної плати тощо; - модулі для оцінки ефективності кадрового менеджменту, планування кар'єри, навчання тощо

В сфері управління персоналом вони сприятимуть підвищенню ефективності навчання персоналу, при цьому, знижуючи витрати на його забезпечення; однозначно – підвищенню ефективності комунікації та співпраці в колективі та з різними групами стейкхолдерів; покращенню процесів управління персоналом, підвищуючи їх прозорість, точність та варіативність. Все означене позитивно відобразиться на мотивації персоналу, сприятиме залученню кваліфікованих кадрів, які, у свою чергу, формують передумови для розвитку інноваційної діяльності в підприємстві, підтримуючи та нарощуючи його конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Тур О. В., Тур О. В., Петренко Д. В. Використання діджитал-технологій в кадровому адмініструванні та в документообігу. Економіка та суспільство. 2024. вип. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-33>

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
Г.П. Джебженяк, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРА У ФОРМУВАННІ ПОЗИТИВНОГО МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Створення сприятливого морально-психологічного клімату є ключовим чинником успішної діяльності організації. В нинішніх умовах турбулентності важливу роль відіграє лідер, який через ефективні комунікативні стратегії впливає на взаємини, ступінь довіри, мотивацію та емоційний стан працівників.

Тож, визначимо ефективні комунікативні стратегії лідера, що сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату в колективі.

Комунікативна стратегія – це усвідомлена сукупність прийомів і засобів, спрямованих на досягнення лідером бажаного ефекту в процесі міжособистісної взаємодії. Ефективне лідерство неможливе без розвинених комунікативних навичок, таких як активне слухання, емпатія, конструктивний зворотній зв'язок, мотиваційне мовлення [1].

Розглянемо детальніше типи комунікативних стратегій що впливають на клімат в організації.

Таблиця 1

**Типи комунікативних стратегій лідера
[сформовано на основі 1]**

Тип стратегії	Характеристика	Вплив на клімат
Емпатійна	Здатність розуміти емоції інших, підтримувати, демонструвати увагу	Підвищує рівень довіри та підтримки
Стратегія відкритої комунікації	Прозоре інформування працівників, доступність керівника	Зменшує напругу, сприяє формуванню командного духу
Мотиваційна	Використання заохочення, позитивного зворотного зв'язку	Підвищує мотивацію та задоволення працею
Конфліктно-орієнтована	Здатність вести діалог у складних ситуаціях, знаходити компроміси	Знижує рівень стресу, попереджає ескалацію конфліктів
Адаптивна	Гнучкість у стилі спілкування, врахування індивідуальних особливостей співрозмовників	Сприяє інклюзивності та згуртованості колективу

Лідер виступає фасилітатором цінностей, норм і взаємин. Його мовлення, поведінка та ставлення стають зразком для наслідувань. Через ефективну комунікацію лідер транслює бачення, формує спільні цілі та підтримує атмосферу самоповаги.

Як же працюють механізми впливу лідерської комунікації.

Таблиця 2

Механізми впливу лідерської комунікації [сформовано на основі 2]

Механізм	Приклад реалізації	Результат
Активне слухання	Регулярні індивідуальні зустрічі з працівниками	Зниження тривожності, підвищення довіри
Позитивне підкріплення	Визнання досягнень працівників публічно	Зміцнення мотивації
Залучення до прийняття рішень	Обговорення змін з колективом	Підвищення залученості та відповідальності
Вирішення конфліктів	Медіація між сторонами конфлікту	Відновлення балансу, збереження взаємин

Комунікативні стратегії лідера безпосередньо впливають на морально-психологічний клімат організації. Лідер, що володіє розвиненими навичками емпатійного, відкритого та адаптивного спілкування, здатен створити атмосферу безпеки, підтримки та розвитку, що позитивно впливає на продуктивність та згуртованість команди.

Список використаних джерел:

1. Кличковський С. Соціально-психологічні особливості формування психологічного клімату на підприємстві у кризовий період : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05. м. Київ, 2020. 241 с. URL: <https://surli.cc/novrjh>
2. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління: Навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса: Видавництво ОДУВС, 2023. 208 с. URL: <https://surli.lt/qmsrfa>

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,

І.А. Курчицька, здобувач вищої освіти

Полтавський державний аграрний університет

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна в Україні кардинально трансформувала життя громадян та функціонування бізнесу. Багато компаній зіткнулися з втратою персоналу, необхідністю релокації або адаптацією до абсолютно нових операційних реалій. У цих умовах критично важливим стає

вміле керівництво та всебічна підтримка працівників з боку менеджменту [1]. Традиційні методи управління персоналом виявилися неефективними, що зумовлює нагальну потребу в переосмисленні підходів. Сьогодні першочерговим завданням для підприємств є не лише організація робочих процесів, але й збереження людського капіталу, підтримка його мотивації та забезпечення психологічного й фізичного добробуту.

Початок повномасштабної війни в Україні вивів управління персоналом на перший план для бізнесу, який зіткнувся з безпрецедентними викликами: мобілізацією, масовою міграцією співробітників, гострою нестачею кадрів, підвищеною психологічною напругою та постійною загрозою повітряних тривог [2]. Ці фактори призвели до перебоїв у робочих процесах, погіршення ментального здоров'я працівників та значного скорочення доступних трудових ресурсів.

У боротьбі за виживання підприємства були змушені кардинально змінити підходи до роботи з персоналом. Впровадження дистанційної роботи, облаштування безпечних укриттів, надання психологічної підтримки та сприяння балансу між професійним і особистим життям стали необхідністю для забезпечення відчуття захищеності та підтримки серед співробітників. Бронювання від мобілізації, заходи з підвищення мотивації та утримання ключових спеціалістів набули особливої актуальності [3-4].

Крім того, зміни в трудовому законодавстві, такі як спрощення процедури укладення трудових договорів, можливість тимчасового переведення працівників без їхньої згоди та запровадження гнучких графіків роботи, надали підприємствам більшої оперативності в прийнятті кадрових рішень, зробивши управління персоналом більш гнучким та адаптивним до воєнних реалій. У результаті всі ці заходи мають на меті покращити ефективність управління, зберегти персонал і підтримати функціонування підприємства в складних умовах війни. Поступово формується новий досвід, який може бути корисним і після перемоги.

В системі стратегічного управління персоналом вітчизняних підприємств можна виокремити наступні акценти (рис. 1).

Отже, безпрецедентні виклики, спричинені війною, стали каталізатором фундаментальних змін у підходах до управління персоналом на українських підприємствах.

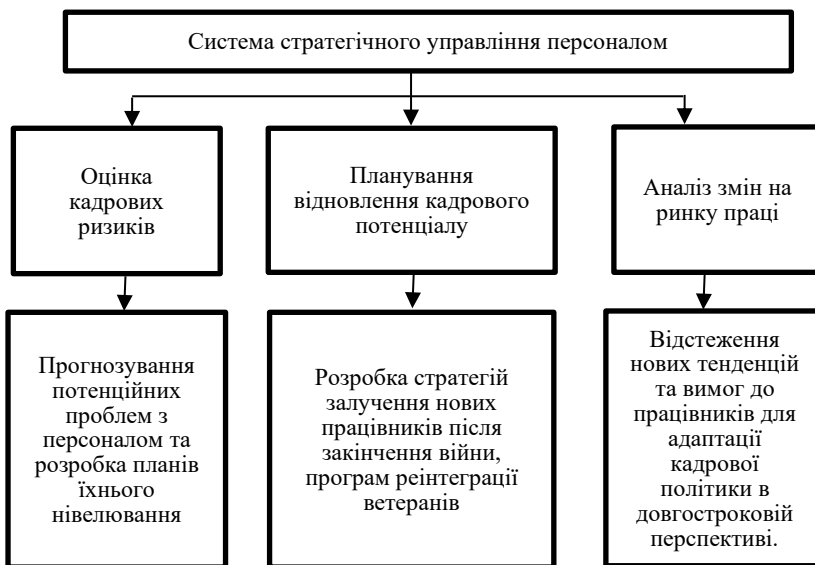


Рис. 1. Сучасні акценти в системі стратегічного управління персоналом вітчизняних підприємств [розробка автора]

Очевидно, що в сучасних умовах фокус змістився з суто організаційних питань на всебічну підтримку працівників, включаючи їхній моральний стан та мотивацію. Гнучкі умови праці, широке впровадження дистанційної роботи, забезпечення психологічної підтримки та, за необхідності, релокація стали ключовими елементами нової HR-стратегії, що допомагають адаптуватися до нестабільної ситуації. Своєчасні зміни в законодавстві певною мірою спростили процеси управління персоналом у цей складний період. Аналіз успішних практик підтверджує, що продумана та людиноцентрична кадрова стратегія є не лише інструментом виживання бізнесу, але й потенційним фактором його подальшого розвитку та зміцнення в умовах післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Дразнер Д., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Empirio*. 2024. № 2, С. 95–105. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105>
2. Чорнодід І. С., Василюк Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6->

3. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

4. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4 (52). С. 121–128.

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
О.В. Порожнюк, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СТРАТЕГІЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДЧАС ВІЙНИ

З початком повномасштабної агресії вітчизняні підприємства змогли оперативнo перебудувати систему управління відповідно до умов невизначеності та кризової ситуації. Окрім цього, конкурентна боротьба трансформувалася у пошук ефективних стратегій розвитку та функціонування, які б у довгостроковій перспективі забезпечили стійкі переваги над конкурентами [1].

Унаслідок масштабних руйнувань багато компаній змушені були припинити свою діяльність або скоротити штат працівників до мінімального рівня через фінансову нестабільність і неможливість виплачувати заробітну плату. Як результат, на ринку праці суттєво зросла кількість вільних фахівців, які активно шукають роботу або тимчасові підробітки. У багатьох галузях нині спостерігається дефіцит відкритих вакансій. Значна частина спеціалістів готова змінити сферу діяльності та знизити рівень зарплатних очікувань. Це, своєю чергою, призводить до формування ринку праці, де переважає позиція роботодавця, який висуває дедалі жорсткіші вимоги до кандидатів.

Стати частиною нового колективу, це не легко, особливо коли, крім цього, потрібно навчатися, досліджувати нове підприємство. У зв'язку з цим період адаптації збільшується, що може не добре відображатися на підприємстві. Колектив є основою будь-якої компанії, організації чи підприємства, і в нинішніх складних умовах він також потребує нових, інноваційних підходів до взаємодії та співпраці. Діяльність підприємства сьогодні вимагає ще більшого залучення та впровадження сучасних методів роботи з персоналом і командами. Варто зазначити, що до початку повномасштабного вторгнення основні обов'язки HR-фахівці на підприємстві були

здебільшого зосереджувалися на базових професійних процесах. Натомість нині HR-менеджери активно беруть участь у координаційних заходах, налагодженні ефективних механізмів реагування на критичні питання та кризові ситуації [2]. Саме HR-фахівці створюють найкращі умови для працівників та забезпечують збереження колективу.

У сучасних умовах, спричинених війною, спостерігається об'єктивне зниження можливостей розвитку як на рівні окремих підприємств, так і на рівні держави загалом. Через це дослідники все більше уваги приділяють не стільки нарощуванню потенціалу, скільки його збереженню, адже розвиток стримують численні обмежувальні чинники. Втрата працездатного населення, відтік інтелектуального капіталу за кордон, зруйнована інфраструктура, загострення соціальних проблем, деградація освітньої системи на окупованих територіях, погіршення ментального здоров'я – усе це свідчить про серйозні втрати людського потенціалу, які відчуватимуться ще тривалий час.

Науковці підкреслюють: збереження людського потенціалу в умовах війни є надзвичайно важливим завданням, адже воєнні дії мають потужний вплив на фізичне, психічне й емоційне здоров'я людей та спільнот. Втрата навичок, знань і здібностей може суттєво ускладнити процес відновлення держави. Саме тому інвестиції у збереження людського потенціалу є критично важливими як у період війни, так і після її завершення.

Для цього фахівці пропонують низку заходів, зокрема створення умов для ефективної перекваліфікації осіб, які втратили роботу, та впровадження інформаційних кампаній із матеріальною підтримкою від держави. Важливим є розвиток мереж навчальних закладів і центрів, які сприятимуть освоєнню нових професій. До цього процесу слід залучати не лише державні, а й приватні ресурси.

Окремої уваги потребує питання реінтеграції військовослужбовців, які повертаються до мирного життя і праці. Зважаючи на те, що підприємства втратили від 12 до 30% працівників через мобілізацію, їх повернення має ключове значення. Як зазначає Коляда О., ветерани мають унікальні риси, що роблять їх цінними працівниками – це відповідальність, дисциплінованість, командна робота, здатність приймати рішення і діяти в стресових умовах. Проте вони потребуватимуть певної підтримки з боку роботодавців. Тому вже сьогодні слід розробляти програми

адаптації, перегляду стратегій розвитку організацій і вдосконалення роботи з персоналом, зокрема з акцентом на кар'єрне зростання ветеранів як носіїв цінного людського потенціалу [3].

Можна також розглядати й оптимістичний сценарій розвитку потенціалу, адже війна вчить не лише виживати, а й здобувати перемоги на різних фронтах. У таких надзвичайних умовах активізується гнучкість мислення, накопичується та осмислюється новий досвід, з'являються нові навички, змінюються поведінкові стереотипи, посилюється самоконтроль над емоціями. Усе це сприяє зростанню якісних характеристик персоналу. Крім того, жорсткі реалії війни сприяли зростанню адаптаційного потенціалу та трансформаційних можливостей працівників. Це проявляється у здатності швидко орієнтуватися в непередбачуваних ситуаціях, знаходити нестандартні рішення та вчитися на власному досвіді.

Список використаних джерел:

1. Ничкало Н.Г., Гордієнко В.П. Наукова діяльність у добу війни: за камертоном серця і любові до Батьківщини. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2022. Том 4. №1. DOI: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2022.4123>
2. Сновидович І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. Вип. 51. С. 50-62. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/274142/269348>
3. Захарчина Г. М. Потенціал розвитку персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. URL: <https://surl.gd/ohbtzm>
4. Захарін, С.В. Education during martial status: challenges and current state. *Current issues in modern science*. 2023. 6 (12). PP. 521-530. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735577/>

В.М. Собчишин, к.е.н.,
К.О. Киричок, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ОНБОРДИНГУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна стала викликом не лише для держави, а й для бізнесу, який змушений адаптувати свої процеси до нових реалій. Одним із найбільш чутливих напрямів HR-політики в умовах нестабільності є онбординг – процес залучення та адаптації нових працівників. Якщо раніше він був чітко структурованим і прогнозованим, то сьогодні

вимагає гнучкості, емоційної стійкості та глибокого розуміння людських потреб.

Підтверджують важливість та необхідність онбордингу й наступні статистичні факти:

- співробітники з негативним досвідом онбордингу удвічі частіше змінюють роботу в найближчому майбутньому;

- продуктивність роботи нових працівників у компаніях з гарно спланованим онбордингом на 70% вище, а рівень їх утримання – на 82%;

- 95% компаній з низькою плинністю кадрів мають структуровану процедуру онбордингу, а серед компаній з високою плинністю кадрів цей процес налаштований всього у 20% [1].

У сучасних умовах воєнного стану процес адаптації нових працівників потребує особливої уваги, оскільки саме від його якості залежить швидкість інтеграції співробітника в робоче середовище та рівень його залученості (табл. 1).

Попри актуальність розглянутих принципів, їх реалізація вимагає обережності. Онлайн-формат, хоч і безпечний, може ускладнювати командну інтеграцію та знижувати рівень залученості новачка. Турбота про безпеку іноді перетинає межу приватності, що потребує етичного врегулювання. Індивідуалізація процесів адаптації та емоційна підтримка з боку HR-фахівців часто вимагають ресурсів, які є обмеженими в кризовий період. Крім того, культурна інтеграція в умовах змін у самій організації може втратити ефективність.

Таким чином, запропоновані принципи є важливим орієнтиром, але їх реалізація потребує адаптації до конкретного контексту організації, ресурсних можливостей, ступеня ризиків і рівня готовності персоналу. Успішний онбординг під час війни можливий лише за умови балансу між людяністю, ефективністю та реалістичністю управлінських рішень.

Онбординг під час війни – це більше, ніж просто впровадження стандартних інструкцій і регламентів. В умовах кризи цей процес стає важливою частиною корпоративної культури, де на перший план виходять людяність, довіра та підтримка. Кожен етап адаптації нового працівника в такій ситуації має на меті не лише його інтеграцію в робочі процеси, а й створення середовища, де кожен співробітник відчуває, що він важливий для компанії, навіть коли навколо панує невизначеність.

Таблиця 1

Головні принципи онбордингу під час війни, [2]

Напрями	Принципи	Характеристика
Психологічний	Пріоритет психологічної безпеки	Організація має створити умови, які сприяють зниженню тривожності нових співробітників. Важливими є підтримка з боку колег і керівництва, розвиток менторських програм.
	Емпатійне лідерство	HR-фахівці повинні виступати не лише адміністраторами процесу, а й емоційними «провідниками».
	Визнання особистих обставин	Компанія має демонструвати гнучкість у ставленні до життєвих ситуацій нових працівників, зокрема до переселенців, мобілізованих чи волонтерів.
Організаційний	Прозора та послідовна комунікація	Новачкам необхідно надавати актуальну інформацію про стан справ у компанії, можливі ризики й очікування.
	Гнучкість онбордингових процедур.	Адаптаційний процес має бути адаптований до форс-мажорних обставин.
	Підтримка культурної інтеграції	Онлайн-зустрічі, спільні ініціативи та неформальні комунікації сприяють збереженню командного духу.
Технологічний	Цифровізація адаптаційних процесів	Матеріали, необхідні для ознайомлення з посадовими обов'язками, політиками компанії та внутрішніми процедурами, повинні бути доступними в онлайн-форматі.
	Автоматизація та доступність ресурсів.	Варто використовувати спеціалізовані платформи, системи управління навчанням (LMS), корпоративні портали, що забезпечують швидкий доступ до навчальних модулів.

Успішна адаптація новачка під час війни – це не лише його особисте досягнення, а й стратегічна перемога для компанії. Це свідчить про здатність організації швидко адаптуватися до нових умов, підтримувати своїх людей і знаходити оптимальні рішення для роботи в кризових ситуаціях.

Отже, онбординг у воєнний час – це не просто процес введення в посаду, а стратегічний інструмент підтримки, довіри та стабільності. Саме людяність і гнучкість роблять його ефективним у кризових умовах. Успішна адаптація новачків свідчить про зрілість організаційної культури та готовність компанії до викликів. Такий підхід сприяє формуванню згуртованої, відповідальної та стійкої команди.

Список використаних джерел:

1. Онбординг співробітників: ключові аспекти впровадження та вплив на ефективність бізнесу. URL: <https://shelfy.com.ua/newsroom/onboryng-sprivobitnykiv/>. (дата звернення: 20,04,2025),
2. Онбординг у воєнний час: як допомогти новачкам адаптуватися. URL: <https://happymonday.ua/onboryng-u-voyennyj-chas>. (дата звернення: 20,04,2025),

Б.Б. Богданец, С.А. Москаленко, Я.І. Кліменко, здобувачі вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
*Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля, м. Київ*

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ГЛОКАЛІЗАЦІЇ

Управління персоналом фінансових установ в умовах глокалізації є складним і багатогранним завданням, що вимагає від керівництва здатності одночасно враховувати глобальні тенденції та локальні особливості. Глокалізація, як поєднання глобалізації та локалізації, передбачає необхідність фінансовим установам діяти на міжнародному рівні, зберігаючи при цьому чутливість до специфіки кожного окремого ринку, на якому вони присутні. Це безпосередньо впливає на стратегії управління людськими ресурсами, оскільки підходи, ефективні в одній країні, можуть виявитися неефективними або навіть неприйнятними в іншій.

Одним із ключових аспектів управління персоналом у цьому контексті є залучення та утримання талантів. Фінансові установи, що працюють на міжнародних ринках, стикаються з конкуренцією за висококваліфікованих фахівців не лише з боку інших міжнародних гравців, але й з боку місцевих компаній. Тому стратегії залучення повинні бути адаптовані до місцевих ринків праці, враховуючи специфіку освітніх систем, професійних кваліфікацій та очікувань потенційних співробітників [2; 4]. Водночас, для забезпечення єдиної корпоративної культури та цінностей, необхідно мати спільні глобальні підходи до відбору та оцінки кандидатів. Утримання талантів також вимагає гнучкості, включаючи адаптацію систем винагороди та заохочення, можливостей для кар'єрного зростання та програм навчання і розвитку до місцевих умов та потреб співробітників.

Іншим важливим аспектом є розвиток персоналу. В умовах

глокалізації фінансовим установам потрібні співробітники, які володіють не лише професійними знаннями та навичками, але й здатністю ефективно працювати в мультикультурному середовищі. Це включає розвиток міжкультурної комунікації, розуміння місцевих бізнес-практик та законодавства. Глобальні програми навчання можуть бути адаптовані для врахування місцевих потреб, а також можуть бути розроблені спеціалізовані програми, спрямовані на розвиток лідерських якостей у контексті міжнародної діяльності [3]. Забезпечення можливостей для міжнародних ротацій та обміну досвідом також сприяє розвитку глобального мислення у співробітників.

Управління ефективністю також набуває специфічних рис в умовах глокалізації. Системи оцінки ефективності повинні бути достатньо гнучкими, щоб враховувати відмінності в робочих процесах та культурних нормах різних країн, але водночас забезпечувати порівнянність результатів на глобальному рівні [1; 5]. Встановлення чітких цілей та надання зворотного зв'язку повинні здійснюватися з урахуванням місцевих комунікаційних стилів.

Компенсації та пільги є ще однією сферою, яка потребує уважного підходу в умовах глокалізації. Рівень заробітної плати, структура винагород та набір пільг можуть суттєво відрізнятись в різних країнах залежно від економічних умов, вартості життя, податкового законодавства та поширених на ринку праці практик.

Нарешті, організаційна культура та комунікація відіграють ключову роль в управлінні персоналом в умовах глокалізації. Створення інклюзивної та різноманітної робочої сили, де цінується внесок кожного співробітника незалежно від його національності чи культурного походження, є важливим завданням. Ефективна міжкультурна комунікація, використання сучасних технологій для підтримки зв'язку між різними підрозділами та сприяння обміну знаннями та найкращими практиками на глобальному рівні є критично важливими для успіху.

Таким чином, управління персоналом фінансових установ в умовах глокалізації є складним балансуванням між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією. Успішні фінансові установи розробляють гнучкі та чутливі до місцевого контексту кадрові стратегії, які дозволяють їм залучати, розвивати та утримувати таланти по всьому світу, забезпечуючи при цьому досягнення глобальних бізнес-цілей. Ефективне управління людськими

ресурсами в цьому контексті стає ключовою конкурентною перевагою, що дозволяє фінансовим установам успішно функціонувати та зростати на глобальному ринку.

Загалом, управління персоналом фінансових установ в умовах глокалізації вимагає від HR-фахівців глибокого розуміння як глобальних бізнес-стратегій, так і специфіки локальних ринків праці, культурних норм та законодавства. Здатність розробляти та впроваджувати гнучкі та адаптовані кадрові політики є запорукою успіху фінансових установ на міжнародній арені.

Список використаних джерел:

1. Волкова Н. В., Кіп'ятков В. С. Управлінські стратегії аграрних підприємств як інструмент досягнення конкурентних переваг на ринку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 44-51.

2. Дивнич О.Д., Загребельна І.Л. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку технічних культур в Україні. *Вісник ПДАУ (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 43-51.

3. Adeniran I. A., Abhulimen A. O., Obiki-Osafiele A. N., Osundare O. S., Agu E. E., Efunniyi C. P. Strategic risk management in financial institutions: Ensuring robust regulatory compliance. *Finance & Accounting Research Journal*. 2024. Vol. 6(8). pp. 1582-1596.

4. Mazur N., Khrystenko L., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubezhanska V. Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. *TEM Journal*. 2021. Vol. 10, Issue 4. pp. 1605-1609.

5. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 39. pp. 259-269.

А.В. Галацан, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня

Донецький національний університет імені Василя Стуса

ІНСТИТУЦІЙНА ПІДТРИМКА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ У ПЕРІОД ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ

Сучасна економічна реальність України, що формується в умовах повоєнного відновлення, вимагає переосмислення ролі інституційного середовища у формуванні соціально відповідальної поведінки персоналу (СВПП). Зростаюча потреба у стабільності, довірі та соціальній згуртованості актуалізує питання взаємодії

державних, корпоративних та громадянських інституцій як детермінант розвитку культури відповідальності в трудових колективах.

Інституційне забезпечення СВПП охоплює формальні (нормативно-правові, організаційні) та неформальні (ціннісні, етичні) елементи, що формують очікування, поведінкові патерни та рівень включеності працівників у соціально значущі процеси.

Ключові інструменти інституційної підтримки СВПП:

- державні програми соціального партнерства;
- корпоративні кодекси етики;
- діяльність волонтерських платформ, місцевих рад.

Особливої уваги потребує роль державної політики як координатора зусиль між бізнесом, громадянським суспільством і громадами. Важливо, щоб органи влади не лише декларували пріоритети соціальної відповідальності, але й створювали умови для їх реалізації – шляхом пільгового оподаткування, фінансування корпоративних ініціатив, інституалізації соціального діалогу.

Ефективна інституційна модель СВПП має спиратись на синергію формального й неформального впливу. Наприклад, внутрішньо переміщені особи або ветерани праці потребують не тільки працевлаштування, а й адаптаційних програм, де включення у соціально активне середовище стає важливим етапом реінтеграції. Успішні приклади таких практик фіксуються в діяльності низки муніципалітетів та підприємств з державною участю.

Інституції, що формують довіру, виступають не лише контролерами, а й мотиваторами до соціально значущої поведінки. Створення умов, де відповідальна дія є не лише бажаною, а й визнаною, формує нову трудову етику. Інституційна підтримка СВПП дозволяє не лише нормалізувати трудові відносини у перехідний період, а й закласти основу для нової трудової культури в Україні.

Окремої уваги заслуговує роль цифрових інструментів та електронного урядування як додаткового чинника інституційної підтримки. Використання цифрових платформ для підвищення прозорості, участі громадян та інтеграції соціальних ініціатив дозволяє значно підвищити ефективність комунікації між працівниками, роботодавцями та державними структурами. В умовах післявоєнного відновлення саме цифрові рішення можуть сприяти швидшій адаптації кадрів до зміненого ринку праці та

посилити соціальну згуртованість.

Також важливо підтримувати регіональні ініціативи, які враховують локальний контекст і особливості громад. Децентралізований підхід дозволяє оперативніше реагувати на запити працівників і забезпечувати більш гнучку підтримку.

Список використаних джерел:

1. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.
2. Шевченко С. І. Інституційні засади формування соціально відповідальної поведінки персоналу // Бізнес-інформ. 2022. № 4. С. 67–72.
3. Національна стратегія відновлення України 2030. Київ : Кабінет Міністрів України, 2023. 84 с.
4. OECD. Social Recovery through Responsibility: Institutional Models after Conflict. Paris : OECD Publishing, 2023. 98 p.

Ю.С. Госалов, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ІНТРАПРЕНЕРСТВО ТА ТЕРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДТВОРЕННЯМ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах економічної нестабільності та швидких технологічних змін особливого значення набуває ефективне управління процесом відтворення основних засобів підприємств. Цей процес охоплює не лише технічне оновлення матеріально-технічної бази, а й розробку управлінських стратегій, які враховують як ринкові виклики, так і внутрішні можливості організації. Особливої актуальності набуває потреба у формуванні сталих механізмів, що забезпечують безперервність функціонування основних засобів та їх відповідність стратегічним цілям підприємства.

Процес відтворення основних засобів безпосередньо пов'язаний із людським фактором, оскільки саме персонал розробляє, реалізує та вдосконалює стратегії оновлення. Працівники відіграють ключову роль як у виявленні потреб у модернізації, так і у впровадженні технічних змін. Відповідність їхніх компетентностей функціональним обов'язкам у межах стратегічного планування дозволяє забезпечити результативність як коротко-, так і

довгострокових проєктів.

У межах теротехнологічного підходу процес управління основними засобами базується на гармонійному поєднанні технічних, економічних і організаційних компонентів. Цей підхід передбачає раціональне використання ресурсів, оптимізацію експлуатаційних витрат, забезпечення високої надійності обладнання та інтеграцію інновацій. Завдяки цьому можливо досягти більш ефективного управління ризиками та уникнути типових помилок, що виникають унаслідок недостатнього стратегічного обґрунтування рішень.

Важливою складовою ефективного відтворення основних засобів є розвиток інтрапренерства – внутрішнього підприємництва, що орієнтоване на активізацію ініціатив з боку персоналу. Інтрапренерські компетенції працівників є основою для генерації пропозицій з удосконалення технічного оснащення, підвищення продуктивності та зниження витрат. На практиці це передбачає створення умов для участі персоналу у формуванні інноваційних ідей, їх оцінці та реалізації в межах організаційної стратегії.

У структурі підприємства виокремлюються чотири основні групи учасників процесу відтворення: персонал з експлуатації основних засобів, інженерні служби, фахівці з постачання, а також керівництво. Кожна з цих груп виконує специфічні інтрапренерські функції, які охоплюють як генерування ідей, так і прийняття стратегічних рішень. Формування ефективної вертикальної взаємодії між ними (ініціативи «знизу-вгору» та директиви «зверху-вниз») сприяє прозорості процесів, узгодженню дій і підвищенню ефективності рішень щодо оновлення.

Формування людського капіталу на рівні підприємства потребує цілеспрямованих інвестицій у розвиток знань, навичок та організаційних компетентностей персоналу. Це включає навчальні програми, мотиваційні заходи, а також інституційні механізми підтримки інноваційної діяльності. У межах теротехнологічного підходу такі інвестиції мають розглядатися як стратегічно обґрунтовані й економічно доцільні, оскільки вони забезпечують довготривалий ефект та посилюють конкурентні позиції підприємства.

Значущу роль у підтримці інноваційного потенціалу відіграє корпоративна культура, зорієнтована на розвиток ініціативності, партнерства, відкритості до змін. Формування такої культури є

спільним завданням топ-менеджменту та середньої управлінської ланки. Керівництво має не лише створити умови для ініціатив працівників, а й продемонструвати власну готовність до трансформацій, підтримуючи підприємницьке мислення та відповідальність за результати.

У випадку, коли інноваційні ініціативи працівників ігноруються або не отримують належної підтримки, підприємство ризикує втратити важливі можливості для оптимізації бізнес-процесів і вдосконалення технічної бази. Це особливо небезпечно в умовах технологічної конкуренції, коли своєчасне оновлення основних засобів є необхідною умовою виживання на ринку. Саме тому впровадження системи управління, що підтримує інтрапренерську активність, є однією з ключових умов довгострокового успіху.

О.І. Григор'єв, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Сумський державний університет

ГЕЙМІФІКАЦІЯ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

Найважливіший ресурс будь-якої організації – це її співробітники. Саме від їхньої мотивації, залученості та продуктивності значною мірою залежить ефективність функціонування будь-якого підприємства, особливо в період кризи. Повномасштабна війна, економічна нестабільність, невизначеність і стресові фактори вимагають від HR-відділу нових підходів до управління персоналом. У цих умовах особливої актуальності набуває пошук та впровадження інноваційних технологій HR-менеджменту, здатних підтримати працівників і посилити їхню мотивацію. Одним із таких інструментів є гейміфікація.

Гейміфікація – це процес впровадження ігрових стратегій у бізнесі. Іншими словами, це використання ігрових елементів і ігрових механік в неігровому контексті [4]. До елементів гейміфікації в HR-практиках можуть належати квізи, вікторини, челенджі, внутрішні змагання, рейтинги, система заохочень, нагороди тощо [3]. Вони не тільки урізноманітнюють рутинні процеси, а й підсилюють командну взаємодію.

Гейміфікація відіграє особливу роль у сфері HR завдяки своїй здатності природно викликати внутрішню мотивацію. Ігрові механіки стимулюють працівників діяти без зовнішнього тиску – гра захоплює настільки, що людина добровільно викладається на повну: зусилля приносять радість, напруга супроводжується задоволенням, а наполегливість – драйвом. У таких умовах мотивація виникає природно. Таким чином, гра гармонійно поєднує те, що зазвичай здається протилежним: зусилля й задоволення, свободу й відповідальність, індивідуальну ініціативу й командну синергію [1].

Гейміфікацію відносять до нематеріальної мотивації. У періоди нестабільності працівники особливо гостро потребують відчуття підтримки, впевненості та залученості. Коли фінансові ресурси обмежені, саме нематеріальна мотивація стає ефективним інструментом підвищення лояльності та продуктивності персоналу. Вона дозволяє утримати фокус команди на спільних цілях без додаткового навантаження на бюджет.

Гейміфікація, як один із різновидів такого стимулювання, не лише забезпечує працівникам позитивні емоції, а й створює відчуття досягнень і прогресу в роботі. Це особливо цінно в умовах, коли зовнішні обставини є непередбачуваними, а потреба у внутрішній мотивації – критичною.

Гейміфікація як технологія нематеріальної мотивації успішно впроваджується в HR-практиках у багатьох країнах, зокрема й в Україні. Так, українська компанія MasRaw запровадила внутрішню валюту – фікси, які можна обміняти на снеки в автоматах або використати для подяки колезі. Щотижня кожен співробітник отримує один фікс від керівника, але додаткові можна заробити за прояв ініціативи, допомогу колегам чи нестандартні ідеї – наприклад, за виявлені баги, завершені «завислі» задачі чи створення креативу для командного заходу [2]. Цей приклад демонструє, як за допомогою простих ігрових механік можна стимулювати неформальну активність і підвищити згуртованість команди.

Показовим прикладом є Marriott International, де для підвищення залученості працівників і зниження плинності кадрів впровадили гейміфіковану систему «MiGame». Співробітники отримували бали за ефективне виконання завдань, що мотивувало їх працювати продуктивніше та в підсумку дозволило зменшити рівень плинності персоналу на 45% [6].

Загалом світовий ринок гейміфікації показує стрімкий ріст. Якщо у 2021 році обсяг світового ринку гейміфікації оцінювався у 11,5 млрд доларів США, то до 2028 року він прогнозується на рівні 58,8 млрд доларів США, тобто зростатиме на 26,8% у середньому на рік протягом прогнозованого періоду [7]. Ця динаміка свідчить про зростання інтересу до гейміфікованих практик у різних галузях, зокрема й у HR.

Отже, гейміфікація в HR-менеджменті – це не просто модна тенденція, а потужна інноваційна технологія, що дозволяє створити мотивувальну та захопливу робочу атмосферу. Її впровадження сприяє залученню та утриманню талантів, підвищенню продуктивності, формуванню позитивної корпоративної культури та розвитку бренду роботодавця [5].

Список використаних джерел:

1. Гейміфікація в HR: грають співробітники – виграє бізнес. *SMART HCM & LMS*. URL: <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/gejmifikatsiya-v-hr-grayut-spivrobitniki-vigraye-biznes/>
2. Приклади гейміфікації в HR: 5 успішних кейсів. *Peopleforce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/ pryklady-gejmifikatsii-v-hr>
3. Сухорукова Г. Гейміфікація для бізнесу: ігрові механіки, які покращують залучення клієнтів та працівників. *Kyivstar business hub*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/gejmifikacziya-dlya-biznesu-igrovi-mehaniki-yaki-pokrashhuyut-zaluchennya-kliyentiv-ta-pracznivnikiv>
4. Шостаковська А.В., Кушакевич С.А. Гейміфікація, як мотиваційний механізм системи управління персоналом в умовах кризи. *Економіка і управління. Менеджмент: теорія і практика*. 2020. №4. С 68-74. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1234439>
5. Цоколенко М. Гейміфікація в HR: успішні кейси для ідей-2023. *Studpoint*. URL: https://stud-point.com/blog/for_hr/heyimifikatsiia-v-hr-uspishni-keisy-dlia-idey-2023/
6. Can gamification improve employee engagement and retention in HR innovation? *Psico-smart*. URL: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-can-gamification-improve-employee-engagement-and-retention-in-hr-innovation-13774>
7. Gamification Market. *Research and markets*. URL: https://www.researchandmarkets.com/reports/5615469/gamification-market-size-share-and-industry?gclid=CjwKCAjwjOunBhB4EiwA94JWsAo9PTmOmWQIWB8Mr_4aZtmPKxr0p-UCqUZ9wBgOUJ65KGTXxg2Z2RoCFHkQAvD_BwE

КОНЦЕПЦІЯ «SMART GROWTH» ЯК ЕЛЕМЕНТ ОСОБИСТОГО Й ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ЛІДЕРА В КОЛЕКТИВІ

Становлення лідера як суб'єкта професійної діяльності та його формування у колективі відбувається під впливом різних факторів та є доволі складним процесом засвоєння ним знань, умінь і компетентностей та співвіднесення особистих інтересів, потреб й мотивів лідера із загальною місією організації.

У зв'язку з цим у сфері підприємництва, особливо в міжнародних корпораціях, задача досвідчених HR-ів полягає у тому, щоб синхронізувати цінності окремого працівника (не лише лідерів) із стратегічними планами бізнесу, що спрацює в плюс для розвитку як фахівців, так і організації.

При цьому аналіз джерел [1-3; 5] та наш практичний досвід демонструє, що взаємодія лідера з іншими членами колективу може відбуватися у трьох проєкціях:

1. У негативній – коли члени колективу не сприймають лідера та не приймають одностайно його в колективі, а разом з тим і не підтримують його ідей. Це свідчить про наявність конфліктів та відкрити конфронтацію.

Затяжні, а особливо латентні (приховані) конфлікти, можуть спричинити значне психоемоційне напруження, що негативно впливає на здатність лідера приймати зважені рішення (не лише управлінські). Відбувається втрата лідером концентрації уваги, професійна дезорієнтація, відсутність перспектив – це створює ризики для зниження лідерської ефективності в колективі, й навіть «професійного вигорання».

2. У позитивній – лідер заслужив визнання, має певний кредит довіри й підтримку (повну або часткову за рахунок більшості прихильників, що вже залежить від особистої харизми лідера та його професійного досвіду в обраній сфері). Стратегічне бачення, ініціативність, відповідальність за прийняті рішення та здатність впливати на міжособистісні процеси в колективі становлять основу ефективного лідерства та більш важливо «вміння мобілізуватися на

спільну справу» (за С. Кові [2]).

3. У нейтральній – лідерство носить ситуативний характер, тобто від старту кар'єри в організації лідер не має сталих позицій в колективі (ні плюс, ні мінус).

Це відповідає тезі про толерантне «співіснування на основі рівноправ'я та взаєморозуміння» [9] в колективі. Та з нашої точки зору ця проєкція видається найменш привабливою та потребує зусиль лідера, щоб через деякий час спробувати довести свій авторитет та підкреслити значення «результатів праці... у конкретному виді професійної діяльності» [7, с. 20].

Усі три запропоновані нами проєкції підкреслюють вплив (прямо й опосередковано) соціально-психологічних чинників на розвиток лідера в колективі. Серед соціальних чинників ключове значення, на нашу думку, мають умови соціалізації лідера, включаючи загальний моральний клімат (т.зв. «мікросоціальне» середовище) в організації.

До психологічних детермінант зокрема можна віднести когнітивні та розумові здібності лідера, властивості його темпераменту, риси характеру, навички тайм-менеджменту тощо. Варто зазначити, що стресостійкість відіграє важливу роль у плануванні й розвитку лідера, проте в умовах сучасних викликів саме адаптивність відображає його здатність «змінити себе завдяки новим ситуаціям і новій інформації» [9] та спонукає не зупинятися на певному рівні розвитку, а навпаки – прагнути опановувати нові навички й знання «для ефективної роботи за даною посадою», і «для просування на вищу посаду» [7, с. 247].

В американських компаніях вищезгадані тенденції відповідають змісту концепції «smart growth» або інтелектуального зростання, яка має відношення не лише до розвитку працівників компаній (у тому числі лідерів), але й активно сьогодні застосовується в урбаністиці.

Джеймс Кашнер (англ. James A. Kushner) у праці «Smart Growth: Urban Growth Management and Land-Use Regulation Law in America» акцентує увагу, що «розумне зростання відбувається в умовах підтримки, як державної, так і муніципальної... а в разі її відсутності відбувається зворотній процес – гальмування» [4].

У контексті досліджуваної теми, важливою умовою розвитку лідерів є створення сприятливого професійного клімату з боку роботодавців, незалежно від сектору (державний, приватний). Це передбачає доступ до освітніх можливостей, навчальних цифрових платформ, коучингових програм та інших компонент, що

дозволяють зростати в колективі.

Підсумовуючи зазначимо: «лідерство визначає ефективність управлінських процесів, стабільність у періоди змін та криз, здатність компаній та їх лідерів адаптуватися до нових викликів...» [8, с. 631], однак ефективне лідерство потребує високого рівня кваліфікації, професійну підготовку, практичний досвід. У цьому контексті перевага лідера полягає у перевищенні загального рівня компетентності порівняно з іншими кандидатами на керівну або авторитетну позицію в організації.

Список використаних джерел:

1. Anholt, S. Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions. Basingstoke. 2007.
2. Covey S. The seven habits of highly effective people: restoring the character ethic. NY. 1989.
3. Heider F. The Psychology of Interpersonal Relations. NY. John Wiley, 1958. 112 p.
4. Kushner J. A. (2000). Smart Growth: Urban Growth Management and Land-Use Regulation Law in America, 32 URB.
5. Mansfield R. Building competency models. *Human Resource management*. 1996. p. 7-18.
6. Капіца В. та ін. Професійна кар'єра успішного фахівця. Монографія. Кривий Ріг. 2013. 508 с.
7. Навички для успішної кар'єри. К. 2020. 300 с.
8. Нестеренко А. В. Концептуалізація понять «лідер», «лідерство» та «лідерський потенціал» у системі менеджменту інноваційно орієнтованих організацій. *Успіхи і досягнення у науці*. № 10 (10). 2024. С. 628-640.
9. Шандор Ф. Легітимізація влади... *Social-science*. URL: <http://social-science.com.ua/article/650>

О.Ф. Чернов, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
ПВНЗ «Європейський університет»

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища, корпоративна культура набуває особливої ваги як стратегічний ресурс підприємства, що здатен суттєво впливати на його результативність та конкурентоспроможність. Незважаючи на визнання значущості корпоративної культури у забезпеченні стабільності, інноваційної привабливості та

адаптивності підприємств, питання про взаємозв'язок між корпоративною культурою та управлінням інтелектуальною власністю, зокрема її складовою - структурним капіталом, залишається недостатньо дослідженим.

Адже, хоча існують окремі праці, що розглядають вплив корпоративної культури на інноваційну діяльність та формування інтелектуальної власності, комплексний аналіз механізмів взаємодії корпоративної культури як цілісної системи цінностей та принципів з процесами управління різноманітними елементами структурного капіталу, включаючи захист прав інтелектуальної власності, інформаційні ресурси та методи управління, потребує подальшого поглибленого вивчення. Саме виявлення та систематизація цих взаємозв'язків є важливим для розробки ефективних стратегій управління інтелектуальним капіталом підприємства та підвищення його конкурентоздатності на ринку.

У сучасному світі корпоративна культура є одним із найважливіших ресурсів, що значно впливає на ефективність роботи підприємства. В умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища, приділення уваги культурному потенціалу може забезпечити економічному суб'єкту більшу стабільність, інноваційність та здатність до постійного розвитку. Корпоративна культура, як система загальних і стійких цінностей, принципів та норм поведінки, прийнятих у колективі підприємства, сприяє кращій адаптації організації до зовнішнього середовища, налагодженню міцних і сприятливих зовнішніх зв'язків, а також є дієвим інструментом інтеграції внутрішніх організаційних процесів. Вміле управління корпоративним культурним потенціалом може стати унікальною конкурентною перевагою підприємства, посилюючи його позиції на ринку [1].

Корпоративна культура впливає на здатність підприємства конкурувати, що виражається у створенні позитивної репутації, привабливого іміджу та продукції (товарів або послуг) серед споживачів, бізнес-партнерів, інвесторів, кредиторів та інших членів суспільства. Корпоративна культура, спрямована на інновації, розвиваючи потенціал працівників, створює інтелектуальну власність підприємства, що також збільшує його конкурентоздатність завдяки наявності унікальних розробок, технологій та інноваційної продукції [2, с. 173].

Інтелектуальна власність за своєю суттю є юридичною гарантією

захисту прав на результати інтелектуальної діяльності, включаючи такі об'єкти, як «ноу-хау», патенти, комерційні таємниці, авторські права та торговельні марки. При цьому винаходи охороняються ліцензіями, нові продукти – патентами, оригінальне найменування – торговельною маркою товару чи послуги, а комерційні таємниці – угодами про нерозголошення [3].

Права інтелектуальної власності іноді розглядають як частину так званого «структурного капіталу», до якого також належать інформаційні ресурси, інструкції, методи роботи тощо. Останній об'єднує технології, методи та процеси, що забезпечують функціонування підприємства. Безперечно, це одна з найбільш різноманітних складових інтелектуального капіталу, оскільки включає корпоративну культуру компанії, методи управління, фінансову структуру, бази даних щодо ринку та покупців, методи оцінки ризику, комунікаційні системи – іншими словами, все, на чому базується робота підприємства [3].

Представлене дослідження підкреслює ключову роль корпоративної культури як стратегічного ресурсу, що значно впливає на ефективність та конкурентоздатність підприємства в умовах динамічного середовища. Встановлено, що корпоративна культура сприяє формуванню позитивної репутації, інноваційної діяльності та розвитку інтелектуальної власності, яка є важливою конкурентною перевагою. Особливо відзначено взаємозв'язок корпоративної культури з управлінням структурним капіталом, що включає права інтелектуальної власності, інформаційні ресурси та методи управління, підкреслюючи її інтегруючу функцію в забезпеченні ефективної діяльності підприємства.

Таким чином, уміле управління корпоративною культурою має потенціал стати унікальною конкурентною перевагою, посилюючи позиції підприємства на ринку через ефективне управління інтелектуальним капіталом. Подальші дослідження в напрямку виявлення та систематизації механізмів взаємодії корпоративної культури з процесами управління інтелектуальною власністю є важливими для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоздатності підприємств.

Список використаних джерел:

1. Кицак Т. Г. Основні напрями формування корпоративної культури на підприємстві. *Формування ринкової економіки, Зб. наук. п.* 2007. С. 27–29.
2. Гриценко Н. В. Вплив корпоративної культури на діяльність підприємства. *Економіка підприємства.* 2018. С. 168–173.

3. Капля І., Коркушко О. Інтелектуальний капітал: економічна природа та проблеми обліку. *Облік і фінанси АПК*. 2007. № 3-5. С. 132–138.

О.Й. Влад, здобувач другого
(магістерського) рівня вищої освіти
Сумський національний аграрний університет

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

На сучасному етапі розвитку українського бізнесу спостерігається поступове вичерпання екстенсивних методів та обмеження зовнішніх джерел економічного зростання. Відтак, підприємствам необхідно зосередитися на пошуку внутрішніх резервів, які б сприяли підвищенню ефективності їх господарської діяльності. Специфіка функціонування підприємств в умовах жорсткої ринкової конкуренції, що проявляється не лише у ціновій політиці та контролі над витратами, вимагає формування нових підходів до забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Ці підходи мають ґрунтуватися на раціональному та адекватному впровадженні новітніх цифрових та інформаційних технологій у господарську практику. У відповідь на це виникає потреба в забезпеченні підприємств персоналом з належною кваліфікацією, здатним працювати в нових умовах та адаптуватися до використання сучасних інформаційних програмних рішень у професійній діяльності.

Для ефективного функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві, керівництво має чітко визначити цілі, що стосуються впровадження, оцінювання та інтеграції програм розвитку персоналу в загальну структуру управління людськими ресурсами. [1, с. 202].

Управління розвитком персоналу не лише відіграє важливу роль у розробці системи соціальних та виробничих показників, а й визначає успішність стратегії сучасного підприємства. Постійне оновлення виробництва шляхом впровадження передових технологій та обладнання, що вимагає від працівників постійного покращення їхніх знань, умінь та навичок, збільшує витрати на розвиток персоналу. Суть процесу управління розвитком персоналу полягає у виконанні конкретних функцій, які безпосередньо

сприяють його реалізації та є ключовими складовими цього процесу. Відтак, ефективність управління розвитком персоналу залежить саме від функціонального наповнення цього процесу [2, с. 134].

Процес ефективного управління розвитком персоналу стартує з окреслення цілі, що полягає в оптимізації видатків. Йдеться про гарантування випереджаючого зростання економічних показників діяльності підприємства порівняно зі зростанням витрат на утримання та розвиток співробітників [2, с. 136].

Для створення дієвої та ефективної системи розвитку персоналу на підприємстві необхідно не лише мати відповідний підрозділ у структурі управління кадрами, але й розробити певну схему. Вона повинна забезпечувати вирішення всіх питань, що виникають при залученні співробітників до професійного навчання або підвищення кваліфікації, а також дозволяти ефективно планувати ці процеси. Планування має здійснюватися як на найближчий час, так і на перспективу [3, с. 3].

Варто наголосити, що система розвитку персоналу сприятиме розширенню внутрішніх кар'єрних можливостей та, врешті-решт, формуванню конкурентоспроможного кадрового ресурсу організації. Відтак, цілями стратегічно-спрямованого розвитку персоналу підприємств мають бути:

- стимулювання у працівників бажання покращувати рівень їхньої кваліфікації;
- проведення контролю, оцінювання кваліфікації та потенціалу окремих працівників та стратегічного кадрового потенціалу організації в цілому;
- підтримка та сприяння примноженню індивідуальної та/або групової стратегічно-орієнтованої кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву.

Вдале розв'язання задачі щодо організації ефективного управління розвитком персоналу на підприємстві, гарантуватиме формування додаткових факторів для посилення мобільності, мотивації та саморегуляції співробітників, пришвидшення процесу їх адаптації до змінних умов бізнес-середовища.

Створення ефективної системи розвитку персоналу вимагає попереднього планування дій, орієнтованих на встановлення потреби підприємства в цільовій підготовці та перекваліфікації працівників, визначення строків такої перекваліфікації та прогнозованих результатів у вигляді здобуття працівниками нових

спеціалізованих професійних компетентностей. Формування систем розвитку персоналу на підприємстві, безперечно, має на меті загальне підвищення ефективності його професійної діяльності, що включає в себе зростання продуктивності праці [3, с. 5].

Таким чином, кінцевим результатом функціонування ефективності системи управління розвитком персоналу є збільшення прибутку підприємства, завдяки більш раціональному використанню наявного сукупного людського капіталу підприємства. Відповідно, цілком можливо стверджувати, що загальна стратегія систем управління персоналом в сучасних реаліях має бути спрямована на забезпечення безперервного процесу підвищення кваліфікації та професійного навчання співробітників підприємства. Саме така ритмічність та безперервність може забезпечити для суб'єкта господарювання швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Отже, на цій основі слід формувати принципи ефективності в управлінні розвитком персоналу, як окремому важливому елементу системи управління персоналом підприємства в цілому.

Список використаних джерел:

1. Вороніна А.В. Ніколаєва К.М. Передумови та особливості розвитку персоналу підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 4 (04). С. 200-204.
2. Гавкалова Н.Л., Нісфоян С.С. Управління розвитком персоналу на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 55-2. С. 133–137.
3. Дзямулич М. І. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 3-7.

Є.Г. Барабаш, здобувач вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ КОМПАНІЇ

Корпоративна культура відіграє визначальну роль у формуванні робочого середовища та безпосередньо впливає на ефективність діяльності компанії. Вона охоплює сукупність цінностей, норм і традицій, що регулюють поведінкові моделі співробітників, визначаючи рівень їхньої мотивації та залученості до робочого процесу [1]. Формування атмосфери довіри, відкритості та взаємоповаги сприяє підвищенню продуктивності персоналу та

зменшенню рівня плинності кадрів, що позитивно позначається на загальній стабільності організації.

Рівень ефективності комунікації всередині компанії безпосередньо корелює з якістю прийняття управлінських рішень та взаємодією між підрозділами. Чітко визначені механізми обміну інформацією дозволяють знизити конфліктність, мінімізувати комунікаційні бар'єри та сприяють координації внутрішніх процесів. Здатність організації швидко адаптуватися до змін економічного середовища, впроваджувати інноваційні рішення та оптимізувати бізнес-моделі значною мірою залежить від корпоративної культури, орієнтованої на гнучкість та безперервний розвиток [1].

Сприятливий імідж компанії у сфері зайнятості формується через створення комфортного робочого середовища та підтримку професійного зростання співробітників, що сприяє залученню висококваліфікованих фахівців. Високий рівень лояльності персоналу, зумовлений відчуттям стабільності та підтримки з боку роботодавця, забезпечує зниження витрат на рекрутинг та підготовку нових працівників, що, у свою чергу, підвищує економічну ефективність компанії.

Аналіз практичного застосування корпоративної культури у провідних міжнародних компаніях демонструє її вагоме значення для досягнення стратегічних цілей. Корпоративна культура Google базується на підтримці інноваційного мислення, що сприяє творчій самореалізації працівників і забезпечує високу продуктивність. Виробнича система Toyota реалізує концепцію безперервного вдосконалення, що дозволяє підтримувати високі стандарти якості та підвищувати ефективність процесів. Управлінська модель Netflix, орієнтована на поєднання свободи та відповідальності, сприяє залученню висококваліфікованих спеціалістів та створенню умов для максимальної продуктивності [2].

Корпоративна культура визначає внутрішнє середовище організації, впливає на взаємодію між співробітниками, рівень їхньої мотивації, сприйняття компанії на ринку праці та загальну конкурентоспроможність. Вона може сприяти розвитку підприємства або, навпаки, створювати бар'єри для його ефективного функціонування. Основні аспекти корпоративної культури та їхній вплив наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Вплив корпоративної культури на діяльність компанії

Аспект	Позитивний вплив	Негативний вплив
Мотивація	Підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів, зростання ініціативності та залученості співробітників	Відсутність мотивації призводить до зниження ефективності, зростання рівня стресу та небажання брати відповідальність
Комунікація	Забезпечує відкритий обмін інформацією, прискорює ухвалення рішень, сприяє налагодженню співпраці між відділами	Неефективна комунікація створює конфлікти, призводить до дезінформації та помилок у роботі
Адаптивність	Дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації та оптимізувати бізнес-процеси	Ригідна структура управління ускладнює пристосування до змін, що призводить до втрати конкурентних переваг
Імідж компанії	Формує позитивне сприйняття бренду, сприяє залученню висококваліфікованих фахівців, підвищує довіру партнерів	Негативний імідж ускладнює залучення кадрів, знижує рівень довіри до продукції та послуг компанії
Лояльність	Підвищує рівень довіри до керівництва, знижує витрати на рекрутинг та навчання нових працівників, забезпечує стабільність команди	Відсутність прихильності до компанії підвищує ризики кадрових втрат, призводить до зниження продуктивності

Джерело: [2; 3]

Вплив корпоративної культури на ефективність роботи компанії є комплексним та багатограним. Організації з розвиненою корпоративною культурою демонструють вищий рівень залученості працівників, стабільність кадрового складу та кращі економічні показники. Водночас, відсутність належної уваги до внутрішніх цінностей і комунікації може призвести до організаційних проблем, втрати конкурентних позицій та зниження ефективності управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Шевченко В. С. Визначення впливу корпоративної культури на діяльність підприємства. Комунальне господарство міст. 2014. Вип. 114. С. 157–161.
2. Oylum E. Corporate Cultures in Companies: Values and Understanding, Participation, Learning and Innovation Culture: Şirketlerde Kurumsal Kültürler: Değerler ve Analayış, Katılımcı, Öğrenme ve Yenilik Kültürü. Socrates Journal of Interdisciplinary

Social Researches. 2024. Vol. 10, Issue 47. P. 87–99.

3. Носик О. М., Буніна Г. Д. Вплив корпоративної культури на ефективність функціонування підприємства. Національний фармацевтичний університет. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: матеріали доп. IV наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 3 листоп. 2015 р. Х. 2015. С. 22-23.

Ю.А. Бойчук, здобувач вищої освіти
Національний університет «Львівська Політехніка»

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

У період воєнного стану підприємства України стикаються з безпрецедентними викликами, які кардинально змінюють підходи до формування та реалізації кадрової політики. Актуальність удосконалення кадрової стратегії обумовлюється необхідністю швидкої адаптації до нових умов, збереження кваліфікованого персоналу, забезпечення безперервності бізнес-процесів і підтримки соціальної відповідальності бізнесу. У таких умовах зростає роль людського капіталу як стратегічного ресурсу, що безпосередньо впливає на життєздатність та ефективність функціонування підприємств.

Сучасні тенденції удосконалення кадрової політики включають цифровізацію процесів управління персоналом, впровадження гнучких моделей зайнятості, розширення дистанційної форми праці, активізацію заходів з підвищення мотивації та емоційної підтримки працівників. Значну увагу приділяють також збереженню психологічного добробуту персоналу, розвитку внутрішнього навчання, професійної адаптації внутрішньо переміщених осіб і мобілізованих працівників. Крім того, роботодавці змушені переглядати системи винагороди та соціального захисту, зважаючи на зміну вартості життя та посилення соціальних ризиків [1].

В умовах нестабільності та невизначеності кадрова політика повинна бути не лише оперативною й гнучкою, а й орієнтованою на довгострокову стійкість і розвиток підприємства. Впровадження стратегічного підходу до управління персоналом, що базується на принципах адаптивності, інноваційності та людяності, стає запорукою виживання бізнесу та його ефективного функціонування в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення країни.

Сучасні тенденції удосконалення кадрової політики підприємств України у період воєнного стану відображено у табл. 1 [1-2].

Таблиця 1

Сучасні тенденції удосконалення кадрової політики підприємств України у період воєнного стану

Тенденція	Характеристика	Очікувані результати
Цифровізація HR-процесів	HRM-системи, електронний документообіг, онлайн-рекрутинг	Оперативність та ефективність управління персоналом
Гнучкі форми зайнятості	Дистанційна, часткова, проектна зайнятість	Збереження роботи, стабільність бізнесу
Психологічна підтримка	Програми стабілізації, консультування, тимблдинг	Зниження стресу, підвищення мотивації
Внутрішнє навчання	Онлайн-курси, тренінги, перепідготовка	Зростання кваліфікації, адаптація до змін
Інклюзивність та адаптація	Працевлаштування ВПО, ветеранів, мобілізованих	Кадрове розширення, соціальна відповідальність
Антикризове планування	Резерв кадрів, заміщення, багатофункціональність	Стійкість до втрат, гнучкість структури
Переосмислення мотивації	Довіра, визнання, корпоративна місія	Зростання лояльності, зміцнення корпоративної культури

У період воєнного стану кадрова політика українських підприємств зазнала суттєвих змін. Нові умови змусили бізнес швидко адаптуватися, зосередивши увагу на ефективному управлінні персоналом. Цифровізація HR-процесів, зокрема впровадження HRM-систем і електронного документообігу, допомогла підвищити ефективність кадрової роботи. Гнучкі форми зайнятості, як-от дистанційна або проектна робота, дозволили зберегти робочі місця та забезпечити безперервність бізнесу. Зросла роль психологічної підтримки персоналу, адже стабільність морального клімату стала критично важливою. Водночас активізувався розвиток внутрішнього навчання, що сприяє підвищенню кваліфікації та адаптації працівників. Інклюзивність кадрової політики, орієнтована на внутрішньо переміщених осіб і ветеранів, дозволяє зміцнити соціальну відповідальність і кадровий потенціал. Антикризове планування та багатофункціональність персоналу забезпечують стійкість у складних умовах. Переосмислення мотивації з акцентом на нематеріальні стимули

сприяє зростанню лояльності та корпоративної єдності. У цілому ці тенденції свідчать про стратегічну переорієнтацію кадрової політики на збереження людського капіталу як основи стабільності та розвитку в умовах війни.

Список використаних джерел:

1. Мамотенко Д. Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2020. Вип. 14(3). С. 49-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_14%283%29__13.

2. Дерябіна Т.В. Напрями упровадження концепції HR-технологій в управлінні людськими ресурсами. Збірник наукових праць студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2022» : у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. Т.5. С. 41-43.

М.М. Демидова, здобувач вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасний бізнес існує в умовах швидкої цифрової трансформації, яка значно впливає на всі аспекти організаційної діяльності. Цей процес змінює не лише традиційні методи ведення бізнесу, але й саму структуру взаємодії співробітників, систему управління та базові корпоративні цінності. У зв'язку з цим корпоративна культура стає важливим елементом, що повинна адаптуватися до нових умов, будучи гнучкою та орієнтованою на ефективне використання інноваційних технологій. Метою даного дослідження є аналіз впливу цифрових технологій на корпоративну культуру, визначення ключових змін і перспектив подальшого розвитку організацій у цифрову епоху.

Корпоративна культура є сукупністю норм, цінностей, правил та традицій, що визначають стиль роботи компанії та взаємодію її співробітників. Цифрова трансформація змінює ці аспекти, оскільки сучасні технології стали невід'ємною частиною бізнес-процесів [1]. У цифрову епоху виникають нові вимоги до корпоративної культури, зокрема необхідність технологічної інтеграції в усіх напрямках діяльності компанії, швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі та постійного вдосконалення цифрових навичок працівників. Застосування цифрових технологій змінює традиційні способи комунікації, переходячи до віртуальних

платформ і цифрових каналів, що потребує формування нових стандартів етики та безпеки даних.

Цифрові технології, зокрема хмарні сервіси, штучний інтелект, аналітика великих даних, корпоративні комунікаційні платформи та засоби кібербезпеки, відіграють значну роль у розвитку корпоративної культури. Використання хмарних технологій дозволяє забезпечити оперативний доступ до корпоративної інформації та ефективно організовувати віддалену роботу. Штучний інтелект та автоматизація процесів дозволяють полегшити прийняття рішень, оптимізувати робочі завдання та автоматизувати рутинні процеси, що покращує ефективність управління. Крім того, аналіз великих даних сприяє глибшому розумінню потреб клієнтів і покращенню управлінських рішень, що є необхідним для збереження конкурентоспроможності. Використання корпоративних платформ для комунікацій, таких як Microsoft Teams чи Slack, дозволяє співробітникам здійснювати ефективну взаємодію в реальному часі, незважаючи на географічні обмеження [2; 4].

В умовах цифровізації відбувається істотна зміна традиційних моделей комунікації в корпоративному середовищі. Зменшується значення офлайн-зустрічей, а комунікація дедалі частіше відбувається через відеоконференції та месенджери, що дозволяє зберігати ефективність взаємодії навіть в умовах віддаленої роботи. Це створює нові виклики для організацій, оскільки необхідно підтримувати високий рівень довіри серед співробітників і забезпечити безпеку обміну інформацією в умовах цифрового середовища [2].

Цифровізація, хоча й приносить значні переваги, також створює нові виклики для організацій. Одним із таких є дефіцит цифрових навичок серед працівників, що потребує постійного навчання та оновлення знань. Крім того, значне зростання кіберзагроз ставить під сумнів захист конфіденційної інформації, що вимагає впровадження новітніх методів кібербезпеки. Віддалена робота, хоч і дає певні переваги, може знижувати рівень командної згуртованості, що стає серйозною проблемою для деяких організацій [3; 5].

Основними напрямками розвитку цифрової корпоративної культури є вдосконалення захисту персональних даних і кібербезпеки, а також створення нових стандартів цифрової етики,

які повинні узгоджувати технологічні інновації з моральними та правовими нормами. Технології штучного інтелекту продовжать розвиватися і відіграватимуть все більшу роль у процесах прийняття рішень, оптимізації роботи персоналу та розвитку нових бізнес-моделей [3]. У майбутньому корпоративні культури будуть базуватися на постійній адаптації до технологічних змін, що забезпечить їх стабільність і конкурентоспроможність.

Цифрова трансформація корпоративної культури є необхідним етапом розвитку сучасного бізнесу. Впровадження нових технологій дозволяє компаніям значно підвищити ефективність своїх бізнес-процесів, покращити комунікацію і забезпечити конкурентоспроможність на глобальному ринку. Однак цифровізація приносить також нові виклики, серед яких особливе значення мають питання кібербезпеки, розвитку цифрових навичок серед персоналу та забезпечення ефективної взаємодії в умовах віддаленої роботи.

Список використаних джерел:

1. Aliyev J., Stachová K., Stacho Z., Šamálík P., Sekan F. The Impact of Digital Transformation on Organizational Culture and Employee Engagement. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, Issue 11. P. 303.
2. Єфіменко А. Ю., Спаських Д. Д. Трансформація корпоративної культури в постіндустріальних корпораціях. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика* : зб. матеріалів VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 13 листопада 2024 р.). Київ: Київський столичний університет ім. Бориса Грінченка, 2024. С. 58–65.
3. Литовка В. А., Прушківська Е. В., Пилипенко Г. М. Трансформація корпоративної культури підприємств металургійної промисловості в умовах цифрової та зеленої економіки. *Інноваційна економіка*. 2023. Вип. 2-2023. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/13746>.
4. Ложачевська О. М., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпечових загроз. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 299–302.
5. Федірець О. В., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Корпоративна соціальна відповідальність в механізмі інклюзивної трансформації суб'єктів агропродовольчої сфери в умовах управління змінами та цифрового маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 7-14.

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ НА КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ

Організаційна структура управління суб'єктом господарювання є формою системи управління, що визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів. Розглянемо основні типи організаційних структур управління [1]:

1. Лінійна структура – передбачає одноканальні взаємодії між елементами управлінської системи, де кожен підлеглий має лише одного безпосереднього керівника, який здійснює всі адміністративні та управлінські функції в межах підрозділу.

2. Функціональна структура – характеризується наявністю штабів, персонал яких не лише надає консультації, а й має право приймати управлінські рішення та виконувати функції керівництва.

3. Лінійно-функціональна структура – поєднує елементи лінійного та функціонального управління, забезпечуючи чіткий розподіл повноважень і відповідальності за функції управління, що здійснюються на вертикальному рівні.

4. Дивізійна структура – побудована на принципах групування виробничих підрозділів за продуктами, споживачами чи географічним розташуванням, а не за функціями управління.

5. Матрична структура – передбачає створення тимчасових проектних груп поряд з лінійними керівниками та функціональними підрозділами. Ці групи формуються з фахівців різних напрямків для розробки нових видів продукції чи послуг.

Організаційна структура підприємства визначає розподіл ролей, відповідальності та комунікаційні потоки, що, в свою чергу, впливає на корпоративну культуру. Вона формує правила взаємодії між працівниками, стиль керівництва та рівень залученості співробітників до процесу прийняття рішень.

Корпоративна культура є сукупністю моделей поведінки, що складаються в організації й поширюються серед її членів. Вона розвивається в процесі функціонування організації та ґрунтується на системі цінностей, правил і традицій, яких дотримується персонал. Корпоративна культура має на меті адаптацію організації до змін у зовнішньому середовищі через інтеграцію внутрішніх процесів.

Соціально-психологічна сутність корпоративної культури розкривається через такі параметри [2]:

- Інтеграція – створення ефективних ділових відносин серед підрозділів і співробітників організації. Інтеграція охоплює: а) процедури комунікації; б) межі підрозділів; в) розподіл влади і статусу; г) систему нагород і покарань.

- Диференціація – уточнення поняття «унікальність» організації та її структурних одиниць.

- Адаптація – забезпечення стабільності організації в умовах змін, що здійснюється через ефективну систему інформаційних та комунікаційних процесів, гнучкість і здатність до швидкого реагування на зовнішні та внутрішні зміни.

Вплив організаційної структури на корпоративну культуру можна оцінити через взаємодію цих параметрів, що забезпечує гармонійний розвиток організації у складних і мінливих умовах (табл. 1).

Таблиця 1

Типи організаційних структур і їхній вплив на корпоративну культуру [2, 3]

Тип організаційної структури	Вплив на корпоративну культуру
Лінійна структура	Формує культуру дисципліни та підпорядкування, обмежує ініціативність працівників, забезпечує високу стабільність, але низьку гнучкість.
Функціональна структура	Формує культуру професійної компетентності, спричиняє низький рівень взаємодії між підрозділами, що може створювати ізоляцію, чітка ієрархія сприяє стабільності, але обмежує ініціативність.
Лінійно-функціональна структура	Підвищує професіоналізм співробітників, може спричиняти конфлікти через розподіл повноважень, підвищує ефективність роботи, але сповільнює прийняття рішень.
Дивізійна структура	Забезпечує відносну гнучкість і підприємницький дух, може спричиняти конкурентну атмосферу між підрозділами, залежить від лідерів кожної бізнес-одиниці.
Матрична структура	Розвиває культуру співпраці та командної роботи, може виникати напруженість через складну систему підпорядкування, вимагає високого рівня самостійності та відповідальності від працівників.

Отже, організаційна структура безпосередньо впливає на корпоративну культуру, визначаючи стиль управління, рівень залученості працівників та характер комунікацій. Оптимальний вибір структури залежить від стратегічних цілей компанії та її

цінностей. Гнучкість у зміні структури може сприяти розвитку корпоративної культури відповідно до викликів ринку та внутрішніх потреб організації. Гнучкі структури (матрична, дивізійна) сприяють інноваціям, співпраці та самостійності працівників, що важливо для динамічних ринків. Традиційні структури (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна) забезпечують стабільність і передбачуваність, але можуть бути менш ефективними в умовах швидких змін.

Список використаних джерел:

1. Типи організаційних структур управління підприємством. *Студентська бібліотека Букліб*. URL: <https://buklib.net/books/32066/>.
2. Створення корпоративної культури. *Hurma*. URL: <https://hurma.work/blog/stvorennnya-korporativnoyi-kulturi/>.
3. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66–69.

O. Mihus, student,
WSHIU Academy of Applied Sciences, Poznan, Poland,
Junior Researcher, Scientific Center of
Innovative Research, Pussi, Estonia

MANAGING EMPLOYEE CONFLICTS IN THE DIGITAL AGE: CHALLENGES, STRATEGIES, AND PROSPECTS

In the modern workplace, interpersonal and professional conflicts remain inevitable. However, with the rise of digitalization and the widespread implementation of remote and hybrid work models, the nature of workplace conflicts has undergone a substantial transformation. According to McKinsey & Company (2023), over 58% of global organizations have adopted hybrid work models, leading to a 28% increase in conflict frequency due to digital miscommunication [1]. Similarly, Buffer's "State of Remote Work 2024" survey reports that 20% of remote workers identify communication challenges as the most significant drawback of their working arrangements [2].

This paper aims to analyze how digitalization affects conflict dynamics among employees and to identify strategies for effective conflict resolution in virtual work environments.

The research employed a mixed-methods approach including analysis of 12 case studies of companies in Poland, Ukraine, and Germany; a survey of 230 employees from IT, healthcare, and education sectors

(March–April 2025); structured interviews with 45 HR managers on conflict experiences in digital contexts.

The analysis reveals three primary areas where digitalization reshapes conflict dynamics:

1. *Spatial dimension*: The transition to remote and hybrid work reduces informal face-to-face interactions that typically serve as buffers for conflict resolution.

2. *Communicative dimension*: Written communication via messaging apps often lacks tone and context, leading to misinterpretations and emotional detachment.

3. *Ethical-psychological dimension*: Issues such as perceived digital surveillance, unequal access to technology, and asynchronous work cycles contribute to conflict escalation.

According to the survey results:

- 74% of respondents reported experiencing conflict due to digital communication misunderstandings.
- 52% said the most frequent conflicts occurred in messaging apps like Slack, Teams, and Viber.
- 31% encountered conflict during video meetings, and 17% during email exchanges.
- 46% admitted that remote settings made it easier to "depersonalize" colleagues, increasing passive-aggressive behavior.
- 33% expressed they lacked proper digital communication skills, while 27% said they experienced psychological exhaustion due to online conflicts.

This data confirms that unclear communication and digital silence (non-responsiveness) are the most significant sources of employee friction in digital environments. Interestingly, the issue of excessive control through digital surveillance tools (e.g., activity trackers, screen monitors) is a growing concern, cited by over a third of employees.

Additionally, the EU-OSHA (European Agency for Safety and Health at Work) report from 2022 found that 41% of European employers consider stress and interpersonal tension due to digital communication a major occupational health risk.

Digitalization introduces both opportunities and threats to workplace harmony. While digital platforms streamline communication, task tracking, and performance monitoring, they simultaneously depersonalize relationships and increase the risk of misunderstandings. This duality requires a nuanced management approach. Conflict resolution today must

extend beyond traditional mediation methods and integrate digital empathy, ethical guidelines, and real-time behavioral analytics. HR departments must become proactive agents of cultural transformation, ensuring that virtual collaboration tools are accompanied by frameworks that promote trust and mutual respect.

In an era of ongoing digital transformation, managing workplace conflict has become a more complex but vital process. Conflicts have not disappeared; they have merely evolved into new forms shaped by technology. For organizations to maintain productivity, morale, and employee retention, they must implement conflict-sensitive digital governance strategies. These include fostering ethical virtual interactions, strengthening digital literacy, and equipping HR with predictive analytics and mediation skills. The sustainability of remote and hybrid work environments will depend not only on technological infrastructure but also on the emotional and communicative culture cultivated within teams. Organizations that balance innovation with interpersonal harmony will be best positioned for long-term success.

References:

1. McKinsey & Company. State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations. [Електронний ресурс] / McKinsey & Company. – 2023. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>.
2. Buffer. State of Remote Work 2024. [Електронний ресурс] / Buffer. – 2024. – Режим доступу: <https://buffer.com/state-of-remote-work-2024>.
3. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). Telework and health risks in the context of digitalisation. [Електронний ресурс] / EU-OSHA. – 2022. – Режим доступу: <https://osha.europa.eu/en/publications/telework-and-health-risks-context-digitalisation/view>.
4. BetterUp. Workplace Mental Health Index 2023. [Електронний ресурс] / BetterUp Inc. – 2023. – Режим доступу: <https://www.betterup.com/resources/blog/workplace-mental-health-index-2023>.
5. Headspace for Work. Digital Tools for Employee Wellness. [Електронний ресурс] / Headspace. – 2024. – Режим доступу: <https://work.headspace.com/>.

Н.М. Павлюченко, здобувач вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ

КОРПОРАТИВНЕ ВОЛОНТЕРСТВО ЯК ФОРМА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є невід'ємною складовою сучасного бізнесу, що сприяє гармонійному розвитку суспільства та забезпечує довгострокову стійкість компаній. Одним

із ключових механізмів реалізації КСВ є корпоративне волонтерство, яке передбачає залучення співробітників до соціально значущих ініціатив, спрямованих на підтримку громад, освіти та довкілля [1; 5-6].

Корпоративне волонтерство може набувати різних форм, зокрема участі в екологічних проєктах, підтримки соціально вразливих груп, професійного наставництва та освітніх програм. Така діяльність не лише зміцнює корпоративну культуру, а й сприяє формуванню згуртованості колективу, підвищенню рівня довіри до бренду та залученню висококваліфікованих фахівців.

Дослідження підтверджують, що компанії, які активно впроваджують корпоративне волонтерство, демонструють вищий рівень мотивації персоналу та їхньої лояльності. Крім того, така діяльність зміцнює репутацію підприємства, сприяє налагодженню ефективної взаємодії з громадськістю та посилює його конкурентні позиції. Важливо, що корпоративне волонтерство є не лише інструментом соціальної відповідальності, а й чинником підвищення продуктивності працівників через розвиток особистісних та професійних компетенцій [1; 4].

Аналіз практик корпоративного волонтерства у провідних міжнародних компаніях засвідчує ефективність таких напрямів, як підтримка освітніх ініціатив, екологічні програми, благодійні проєкти та допомога під час кризових ситуацій. У таблиці 1 систематизовано основні напрями корпоративного волонтерства та їхній вплив на розвиток організацій.

Таблиця 1

Основні напрями корпоративного волонтерства та їх вплив

Напрямок волонтерства	Переваги для компанії	Переваги для суспільства
Освітні ініціативи	Підвищення кваліфікації персоналу	Покращення рівня освіти
Екологічні проєкти	Формування екологічного іміджу	Покращення стану довкілля
Благодійні акції	Посилення соціальної відповідальності	Підтримка вразливих груп населення
Надзвичайні ситуації	Підвищення репутації	Оперативна допомога постраждалим

Джерело: сформовано автором за даними [2, 3]

Корпоративне волонтерство виступає дієвим механізмом реалізації соціальної відповідальності бізнесу, сприяючи

гармонійному розвитку суспільства. Його розширення може стати стратегічним напрямом формування корпоративної культури в умовах сучасного соціально-економічного середовища.

Окрім залучення працівників до волонтерських ініціатив, компанії можуть розвивати корпоративне волонтерство через створення спеціалізованих фондів, співпрацю з неурядовими організаціями та надання співробітникам можливості використовувати робочий час для участі в соціальних проєктах. Досвід провідних міжнародних компаній свідчить, що такі підходи підвищують рівень соціальної відповідальності бізнесу та залученість персоналу.

Ефективне корпоративне волонтерство потребує системного підходу, інтеграції в загальну стратегію підприємства, розробки чітких політик і механізмів оцінки його впливу. Такий підхід забезпечує сталість ініціатив та їх довготривалий позитивний ефект для компаній і суспільства загалом.

Корпоративне волонтерство є важливим елементом соціальної відповідальності бізнесу, що поєднує стратегічні інтереси компанії з потребами суспільства. Його розвиток сприяє підвищенню репутації підприємств, мотивації працівників та зміцненню довгострокових партнерських відносин, що в результаті сприяє сталому соціально-економічному розвитку.

Список використаних джерел:

1. Батюк Б.Б., Дранус Л.С., Зось-Кіур М.В., Жидяк О.Р. Ефективність цифрового маркетингу та системи соціобезпекового менеджменту підприємств птахівництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №12. С. 92-102.
2. Зось-Кіур М. В., Гнатенко І. А., Овсянніков І. А., Зайцев М. Є. Менеджмент якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти як основа формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. Том 2 № 1. 2025. <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/issue/view/3>
3. Нефьодова К.А. Корпоративне волонтерство як складова соціальної відповідальності бізнесу. *Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*. 2016. С. 291–299.
4. Плахова О.М. Корпоративне волонтерство як прояв соціальної відповідальності бізнесу. *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства*. 2014. Вип. 20. С. 263–266.
5. Слівінська, Н. Корпоративне волонтерство: перспективи розвитку в Україні. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2015. Вип. 20. С. 91-94.
6. Федірець О. В., Зось-Кіур М. В., Гнатенко І. А. Корпоративна соціальна відповідальність в механізмі інклюзивної трансформації суб'єктів агропродовольчої сфери в умовах управління змінами та цифрового маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 7-14.

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СТАРТАПАХ І ВЕЛИКИХ КОРПОРАЦІЯХ

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм, традицій і поведінкових моделей, які формують внутрішнє середовище організації та визначають стиль її управління. Вона впливає на мотивацію працівників, ефективність командної роботи, рівень інноваційності та конкурентоспроможність компанії [1]. Корпоративна культура проявляється у взаємодії співробітників, їхніх відносинах із керівництвом, підходах до вирішення проблем і навіть у способі прийняття рішень.

Корпоративна культура в стартапах формується під впливом високої динамічності роботи, необхідності швидкого прийняття рішень та обмежених ресурсів. Це середовище сприяє креативності, експериментуванню та неформальному підходу до організації робочого процесу. Важливу роль відіграє довіра між співробітниками, оскільки у стартапах часто відсутня жорстка ієрархія, що дозволяє кожному члену команди брати участь у стратегічному плануванні та прийнятті ключових рішень.

Компанія Buffer є прикладом стартапу, який будує корпоративну культуру на принципах прозорості. Вона відкрито розкриває дані про зарплати співробітників, фінансові показники та процеси прийняття рішень. Такий підхід сприяє формуванню довіри між працівниками та керівництвом, що, у свою чергу, підвищує рівень залученості команди. Відкрита комунікація допомагає уникати внутрішніх конфліктів, адже всі члени колективу мають рівний доступ до інформації щодо розвитку компанії [2].

Ще одним прикладом ефективної корпоративної культури є Airbnb, яка створила адаптивне середовище, що дозволяє швидко реагувати на ринкові зміни. Компанія активно залучає співробітників до розробки нових ідей, надаючи їм простір для експериментування та професійного розвитку. Гнучкість у прийнятті рішень допомагає команді Airbnb швидко адаптуватися до викликів та покращувати свої послуги відповідно до очікувань клієнтів [2].

Окрім гнучкості та прозорості, стартапи часто інвестують у розвиток корпоративних цінностей, які визначають поведінку та

підхід до роботи в команді. Наприклад, багато технологічних стартапів впроваджують принцип "fail fast, learn faster" – швидке тестування гіпотез, навіть якщо деякі з них виявляться хибними. Такий підхід дозволяє компаніям мінімізувати ризики та швидко знаходити оптимальні рішення.

У великих корпораціях корпоративна культура є чітко визначеною та регламентованою, що сприяє підтримці стабільності й ефективності всередині організації. Вона формується на основі корпоративних цінностей, місії та стратегічних пріоритетів компанії. Формалізація внутрішніх процесів та чітке визначення ролей дозволяють ефективно координувати роботу тисяч співробітників, що особливо важливо для глобальних корпорацій із розгалуженою структурою.

IBM є прикладом компанії, в якій корпоративна культура зосереджена на досягненні результатів та постійному вдосконаленні. Це проявляється у впровадженні високих стандартів продуктивності, орієнтації на інновації та активному використанні цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів. Завдяки цьому компанія зберігає конкурентоспроможність та залишається одним із лідерів у сфері інформаційних технологій. Працівники IBM мотивовані досягати високих показників через систему внутрішніх оцінювань та можливостей кар'єрного зростання [2].

Toyota втілює корпоративну культуру, засновану на принципі кайдзен – безперервному вдосконаленні всіх процесів у компанії. Ця модель передбачає активну участь кожного співробітника у пошуку шляхів підвищення ефективності та якості [3]. Завдяки такому підходу Toyota не лише оптимізує виробництво, а й формує середовище, де працівники відчувають власну значущість у розвитку компанії. Участь персоналу в системних покращеннях сприяє підвищенню лояльності до компанії та зниженню рівня плинності кадрів.

Корпорації також активно впроваджують програми розвитку лідерства та мотивації працівників, щоб забезпечити високу залученість персоналу. Наприклад, багато міжнародних компаній створюють навчальні академії та внутрішні освітні програми, які дозволяють співробітникам розвивати професійні навички та підвищувати кваліфікацію. Це сприяє не лише особистому кар'єрному зростанню, а й покращенню загальних показників ефективності компанії.

Дослідження показують, що сильна корпоративна культура позитивно впливає на фінансові показники компанії. Згідно зі звітом Deloitte, близько 88% співробітників і 94% вищого керівництва вважають сильну культуру ключем до успіху компанії [2]. Це підкреслює важливість інвестування в розвиток та підтримку здорової корпоративної культури.

Корпоративна культура відіграє ключову роль у формуванні ефективності та довгострокового успіху як стартапів, так і великих корпорацій. У стартапах вона базується на гнучкості, відкритості та інноваційності, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринку та розвивати креативні ідеї. Водночас у великих корпораціях корпоративна культура більш структурована та орієнтована на стабільність, що сприяє чіткій організації процесів і підтримці високої якості продукції чи послуг. Обидва підходи мають свої переваги, і їх успішне застосування залежить від масштабу компанії, галузі та стратегічних цілей.

Список використаних джерел:

1. Фарінович І., Данилків Х., Гавран В.Я. Особливості розвитку корпоративної культури та її вплив на мотивацію трудової діяльності персоналу. *Socio-Economic Management Indicators (SEMI)*. 2019. Вип. 7, № 4(2). С. 129–134.
2. 6 надихаючих зразків корпоративної культури, яких варто наслідувати у 2025 році. *AhaSlides*. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/samples-of-company-culture/>
3. Найважливіші особливості корпоративної культури онлайн-магазину. *Web Studio IST*. URL: <https://istec.com.ua/uk/najvazhlivishi-osoblivosti-korporativnoyi-kulturi-onlajn-magazinu/>

Є.Д. Рябоконь, Р.Р. Гармаш, С.О. Голяка, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ІМІДЖЕМ МЕНЕДЖЕРА В КОНТЕКСТІ ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ

В умовах постійних глобальних трансформацій менеджери стикаються із зростаючими викликами, що впливають не лише на бізнес-середовище, а й на їхнє професійне сприйняття. Професійний імідж сучасного менеджера перестає бути лише відображенням посадових обов'язків – він трансформується в стратегічний актив, який визначає рівень довіри з боку працівників, партнерів та громадськості [1-3].

Серед ключових зовнішніх чинників, що впливають на імідж менеджера, слід виділити [2; 4]:

нестабільну економічну ситуацію;
глобальні політичні ризики;
цифрову трансформацію бізнесу;
зростання уваги до етичності та соціальної відповідальності
управлінців.

Управління іміджем передбачає цілеспрямовану роботу над:
професійною комунікацією у кризових ситуаціях;
цифровим позиціонуванням через соціальні мережі та публічні
виступи;

постійним навчанням та адаптацією до нових управлінських
реалій;

етичною поведінкою, яка формує репутацію відповідального
лідера.

Завданням менеджера стає формування цілісного, стійкого та
гнучкого іміджу, що дозволяє ефективно взаємодіяти із зовнішнім
середовищем, реагувати на виклики та залишатися орієнтиром
стабільності для своєї команди [5].

Таким чином, управління професійним іміджем у контексті
зовнішніх викликів вимагає від менеджера стратегічного мислення,
адаптивності та глибокого розуміння тенденцій сучасного світу.
Формування позитивного іміджу – це безперервний процес, який
має бути інтегрованим у загальну управлінську діяльність і
відповідати актуальним запитам суспільства.

Список використаних джерел:

1. Броварна С. Роль іміджу менеджера в процесі управління змінами.
*Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних
викликів*, Мар. 2024, pp. 271-4. URL:
<https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/90>.

2. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Шевченко Т. О. Вплив професійного
іміджу керівника на розвиток організаційної культури підприємства. *Економічний
вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. Вип. 27. Київ, 2023. URL:
<https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298442>.

3. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н.В., Торяник А. І. Вплив іміджу
менеджера на процес прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник
Національного технічного університету України «Київський політехнічний
інститут»*. 2022. № 24. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/issue/view/15843>.

4. Воронько-Невіднича Т. В., Галич О. А., Баган Н. В. Стиль та імідж
менеджера. : навч. посіб. Полтава : ПДАУ. 2024. 200 с.

5. Суценко Л. О. Діловий імідж менеджера закладу освіти : навчальний
посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальностей «Дошкільна
освіта», «Початкова освіта» освітньо-професійних програм «Дошкільна освіта»,
«Початкова освіта». Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 155 с.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища, цифрової трансформації та високої конкуренції, внутрішні комунікації перетворюються з допоміжної функції на стратегічно важливу складову корпоративного управління. Комунікаційна система компанії - це складний багаторівневий механізм, що забезпечує координацію дій між структурними підрозділами, оперативний обмін інформацією та підтримання організаційної єдності. На думку О. М. Беляєвої, ефективні внутрішні комунікації є основою для побудови довіри, підвищення прихильності персоналу та запобігання внутрішнім конфліктам, що зрештою позитивно позначається на продуктивності праці та корпоративній культурі. У зв'язку з цим необхідно застосовувати системний підхід до оцінки ефективності внутрішніх комунікацій з метою їх вдосконалення [1].

Система внутрішніх комунікацій охоплює всі процеси обміну інформацією між співробітниками на різних рівнях організаційної ієрархії, від стратегічного управління до операційної діяльності. Її основними компонентами є: канали передавання інформації (усні, письмові, цифрові), формат взаємодії (формальний і неформальний), частота спілкування, а також доступність і точність інформації.

Ефективна внутрішня комунікація прискорює процес прийняття рішень, знижує ризик дезінформації та підвищує здатність компанії адаптуватися до змін. Водночас на практиці часто виникають такі проблеми, як інформаційне перевантаження, дублювання повідомлень і нечіткий розподіл ролей у комунікаційному ланцюжку, що знижує загальну продуктивність. На думку Коваленко Л. В., бар'єри для внутрішньої комунікації можуть виникати як на рівні індивідуального сприйняття, так і внаслідок недосконалості організаційних структур [2]. Тому системний аналіз внутрішньої комунікації повинен враховувати як структурні, так і поведінкові аспекти, що вимагає використання різноманітних методів для їх об'єктивної оцінки.

Система оцінки внутрішніх комунікацій має бути багаторівневою і поєднувати якісні та кількісні методи, серед яких SWOT-аналіз,

який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони комунікаційної системи, можливості її розвитку та зовнішні загрози.

Анкетування персоналу є одним із найважливіших методів збору інформації про задоволеність, частоту та якість внутрішніх комунікацій. Вітчизняні дослідники встановили, що анкетування допомагає виявити вузькі місця в системі інформування співробітників [2].

Контент-аналіз внутрішньої документації та електронних листувань використовується для виявлення інформаційних бар'єрів і повторів. Інтерв'ювання ключових співробітників — для глибшого розуміння специфіки неформальних каналів [3].

Система оцінювання комунікацій у компанії складна і потребує поєднання кількох методів для отримання повної картини. Вибір інструментів оцінки залежить від цілей, розміру та специфічних характеристик компанії. Мій аналітичний внесок являє собою синтез теоретичних підходів і прикладних методів, який може стати основою для побудови ефективної моделі оцінювання внутрішніх комунікацій у національних компаніях.

Список використаних джерел:

1. Беляєва О.М. Внутрішні комунікації в менеджменті персоналу: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка і організація управління*. 2020. №3(39). С. 42–46.
2. Коваленко Л.В. Соціально-психологічні аспекти внутрішньої комунікації в організації. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. №1. С. 55–60.
3. Ткаченко І.П. Методи діагностики внутрішніх комунікацій підприємства. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту*. 2021. №4(68). С. 89–93.

Д.П. Янкевич, здобувач вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ СПОРІВ, ЩО ВИНИКАЮТЬ ІЗ ДОГОВОРУ ЧАРТЕРУ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

Перевезення вантажів і пасажирів за договором чартеру відіграють ключову роль у міжнародній та внутрішній логістиці, забезпечуючи гнучкість і ефективність транспортування. Однак складність правовідносин між сторонами, значні фінансові ризики та специфіка регулювання цього договору нерідко стають причиною

виникнення спорів. Суперечки можуть стосуватися виконання умов договору, прострочення платежів, технічного стану транспортного засобу, відповідальності за затримки чи пошкодження вантажу. Оскільки учасниками договору часто є суб'єкти з різних країн, вирішення таких спорів вимагає застосування національного та міжнародного законодавства, арбітражних механізмів і спеціальних процедур врегулювання конфліктів. Ефективний підхід до врегулювання спорів дозволяє зменшити ризики, зберегти ділові відносини та забезпечити стабільність транспортного процесу.

Спори, які виникають із договору чартеру в сфері перевезень, є одними з найпоширеніших у транспортному праві, оскільки такі угоди передбачають складні правовідносини між сторонами та значні фінансові ризики. Договір чартеру може укладатися як для разових перевезень, так і на тривалий період, що зумовлює необхідність ретельного регулювання зобов'язань сторін. Відповідно до законодавства та міжнародних норм, договір фрахтування регламентує не лише порядок передачі транспортного засобу в користування, а й визначає права й обов'язки щодо завантаження, розвантаження, оплати фрахту, страхування вантажу, відповідальності за затримки та можливих санкцій у разі невиконання умов договору.

Однією з головних причин виникнення спорів є прострочення виконання зобов'язань, як з боку фрахтівника, так і з боку фрахтувальника. Якщо перевізник не надає судно або інший транспортний засіб у встановлений строк або надає його у непридатному для використання стані, це може спричинити значні збитки для фрахтувальника. Відповідно, фрахтувальник має право вимагати компенсацію або розірвання договору. У свою чергу, фрахтівник може зіткнутися зі збитками через невчасне завантаження або розвантаження транспортного засобу, що може спричинити простої, втрату інших контрактів і фінансові санкції, як це прослідковувалось у рішенні Господарського суду Одеської області від 7 серпня 2024 року у справі № 916/3210/23 [1]. Ще одним поширеним видом спорів є невиконання фінансових зобов'язань. Це може включати невиконання або несвоєчасну виплату фрахту, суперечки щодо додаткових витрат на паливе, портові збори, ремонт чи обслуговування судна. Фрахтувальник може відмовитися від повної або часткової оплати у разі надання транспортного засобу в неналежному стані або порушення інших договірних умов, що,

своєю чергою, може призвести до зустрічних позовів із боку фрахтівника [2].

Дуже часто предметом спору стає відповідальність за пошкодження вантажу під час перевезення. У таких випадках важливу роль відіграє правильне оформлення документів, включаючи коносамент, страховий поліс, акти приймання-передачі вантажу та інші супровідні документи. Якщо виникають розбіжності щодо того, хто саме несе відповідальність за завдані збитки, такі справи часто розглядаються в судах або міжнародних арбітражних інстанціях [3]. У міжнародних перевезеннях спори можуть також виникати через відмінності у законодавстві різних країн. Оскільки договори чартеру часто укладаються між суб'єктами з різних юрисдикцій, важливим аспектом є вибір застосовного права та способу вирішення конфліктів. У більшості випадків сторони визначають у договорі, яке законодавство буде застосовуватися у разі виникнення спору. Якщо такої домовленості немає, то суд або арбітраж визначає застосовне право на основі колізійних норм міжнародного права [4, с. 98].

Для вирішення спорів сторони можуть використовувати різні механізми. Найбільш поширеним способом є переговори та медіація, коли сторони намагаються врегулювати конфлікт без залучення судових або арбітражних органів. Якщо ж домовитися не вдається, справа може передаватися до суду або арбітражного трибуналу. У міжнародній практиці широко застосовується арбітраж, зокрема Лондонський морський арбітражний суд (LMAA) або арбітражні установи при Торгово-промислових палатах різних країн. Арбітражне вирішення спорів зазвичай є швидшим і менш витратним порівняно з традиційним судовим процесом [3]. Ще одним способом вирішення конфліктів є звернення до третейського суду, який може бути передбачений у договорі чартеру. Це дає сторонам можливість отримати рішення, яке має обов'язкову силу, проте процес у третейському суді зазвичай вимагає попередньої домовленості сторін про використання такого механізму [2].

Відповідно, спори, що виникають із договору чартеру в сфері перевезень, є важливою частиною правовідносин між фрахтівником і фрахтувальником. Основними причинами таких суперечок є невиконання або неналежне виконання зобов'язань, фінансові розбіжності та питання відповідальності за пошкодження вантажу. Для ефективного вирішення спорів важливо передбачити механізми

їх врегулювання в самому договорі, такі як переговори, арбітраж чи третейський суд. Вибір способу вирішення залежить від конкретних обставин та умов угоди. Ретельне оформлення договору і чітке визначення прав і обов'язків сторін допомагає знизити ризик виникнення конфліктів і забезпечує їх швидке й ефективне вирішення.

Список використаних джерел:

1. Рішення Господарського суду Одеської області від 7 серпня 2024 року у справі № 916/3210/23. URL: <https://youcontrol.com.ua/en/catalog/court-document/121072050/>. (дата звернення: 23.03.2025).

2. Договірні спори та шляхи їх вирішення. URL: <https://mitrax.com.ua/uk/blog/dogovirni-spori-ta-shlyahi-ih-zapobigannya/>. (дата звернення: 23.03.2025).

3. Фрахтування – послуги, а не оренда: позиція ВС. URL: <https://news.dtki.ua/law/jurisprudence/57913>. (дата звернення: 23.03.2025).

4. Колодін А.О. Цивільно-правова відповідальність за невиконання чи неналежне виконання договору чартеру (фрахтування). Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 081 «Право». – Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2022. 209 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/10829a3f-fa07-4b4a-9a2d-14f8a2074447/content>. (дата звернення: 23.03.2025).

СЕКЦІЯ 4

ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

I. Mihus, Doctor of Science (Economics), Professor, Visiting Professor
Pontifical Catholic University of Paraná (Curitiba, Brazil),
Director of the *Scientific Center of Innovative Research (Estonia),*
Professor of the Department of Financial and Economic Security
Management, «KROK» University, Ukraine

CORPORATE CONFLICTS IN ESTONIAN COMPANIES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: NATURE, RISKS, AND MANAGEMENT STRATEGIES

Corporate conflicts are a persistent challenge in organizational management, especially in knowledge-driven economies like Estonia. As Estonia leads in e-governance and digital infrastructure, Estonian companies are at the forefront of digital transformation. However, rapid digitization, while enhancing efficiency, has also changed the landscape of interpersonal dynamics within corporations. According to *e-Estonia Briefing Centre* (2024), 86% of Estonian enterprises have adopted cloud-based workflow systems, and over 60% transitioned to hybrid or fully remote work environments. This new digital context introduces unique friction points in employee relations, particularly where traditional face-to-face resolution mechanisms are absent or underutilized.

This research explores how digital transformation influences corporate conflict in Estonian organizations, identifying key risk factors, conflict types, and strategies for mitigation under conditions of digitalization.

A mixed-methods approach was used case studies of 8 Estonian corporations from the IT, logistics, education, and fintech sectors; a structured survey of 150 employees (conducted in February–March 2025); 20 in-depth interviews with middle and senior-level HR managers and team leaders in Estonia; Content analysis of Estonian labor legislation and digital workplace standards.

Three main categories of conflict have emerged in Estonian digitalized corporations:

1. Tech-Induced Role Conflict – the implementation of digital workflow automation has led to role ambiguity. In 43% of surveyed

companies, employees reported unclear task boundaries and overlapping responsibilities in project management tools (e.g., Asana, Trello, Jira), resulting in blame-shifting and demotivation.

2. Digital Communication Friction – about 61% of employees reported increased tension in digital communications via Slack or Microsoft Teams. The most cited issues were perceived abruptness in tone, misinterpretation of short or emoji-laden messages, and delayed responses being seen as disrespectful.

3. Surveillance-Induced Psychological Pressure – 39% of respondents expressed discomfort with the use of productivity tracking software (e.g., Time Doctor, DeskTime). Several interviewees noted a culture of “digital micromanagement,” which undermined trust and contributed to latent resentment.

The following table 1 summarizes major conflict triggers and their prevalence among Estonian corporate workers:

Table 1

The major conflict triggers and their prevalence among Estonian corporate workers

Digital Conflict Trigger	% of Affected Respondents
Role ambiguity from workflow tools	43%
Misinterpretation in chats	61%
Digital silence or ignored messages	34%
Discomfort from surveillance technologies	39%
Lack of informal social bonding in remote teams	47%

These findings correlate with data from the Estonian Labour Inspectorate (2023), which reported a 22% rise in psychological complaints related to remote work conflicts. Importantly, managers noted that unresolved digital tensions often escalated into formal HR grievances, especially among teams with no clear communication protocols.

Digitalization in Estonia has brought both progress and new vulnerabilities. In environments that lack intentional communication policies, even minor misunderstandings can escalate due to the absence of contextual cues. Moreover, Estonia’s digital efficiency model, while excellent for productivity, may inadvertently contribute to emotional alienation and workplace rigidity. Corporate culture in such environments tends to prioritize output over empathy, which weakens team cohesion.

To address these challenges, organizations should:

- Develop digital conflict resolution protocols, including response time norms, message tone training, and feedback formats;

–Encourage hybrid meetings that combine asynchronous digital updates with synchronous video or in-person discussions to rebuild rapport;

–Appoint digital mediators or train HR staff in remote conflict handling, especially in geographically dispersed teams;

–Create anonymized feedback loops for employees to report emerging tensions related to digital monitoring or workload disputes.

–Embed emotional intelligence into leadership development programs, targeting virtual team management skills.

Estonian corporations exemplify a digitally advanced yet increasingly complex conflict environment. As digital tools reshape communication, control, and coordination mechanisms, the need for adaptive conflict management strategies becomes paramount. Organizations must balance technological innovation with human-centered leadership to maintain sustainable corporate relationships. Failure to do so may result in internal fragmentation, lowered morale, and increased turnover – even in the most technologically efficient environments.

References:

1.e-Estonia Briefing Centre. Estonia: The Digital Society. e-Estonia. 2024. URL: <https://e-estonia.com/solutions/>.

2.Estonian Labour Inspectorate. Remote Work and Mental Health Trends 2023. Tööinspektsioon. 2023. URL: <https://www.ti.ee/en/mental-health-report-2023>.

3.Trello. Project Visibility and Role Confusion in Remote Teams. Trello Blog. 2023. URL: <https://blog.trello.com/remote-teams-visibility>.

4.Microsoft Teams User Study in the Baltics. Baltic Digital Forum. 2024. URL: <https://balticforum.tech/research/teams-communication>.

5.DeskTime. Employee Monitoring Tools and Workplace Ethics. DeskTime. 2024. URL: <https://www.deskttime.com/blog/monitoring-ethics>.

M. Górska, founder
WSHIU Academy of Applied Sciences, Poznan, Poland

ENERGY POLICY OF POLAND IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: TRANSFORMATIONS, PRIORITIES AND RISKS

In the 21st century, digitalization has become one of the most significant transformational factors influencing public policy, including the energy sector. Poland, as a member of the European Union and a dynamically developing economy, is undergoing a major shift in its energy policy framework. This shift is motivated both by the EU Green Deal and the need to ensure energy security amid geopolitical instability.

Digital technologies play a critical role in this process, enabling smart energy management, predictive maintenance, decarbonization strategies, and consumer empowerment.

According to the Polish Energy Policy until 2040 (PEP2040), the government aims to increase the share of renewables in the electricity mix to at least 50% by 2040 and to reduce greenhouse gas emissions by 30% compared to 1990 levels [1]. Achieving these goals would be impossible without digital tools such as smart grids, AI-driven forecasting, and blockchain-based energy transactions. In 2023, the Polish Ministry of Climate and Environment reported that 43% of new energy infrastructure projects involved digital components, including smart metering systems and automation platforms [2].

This paper analyzes how digitalization transforms Poland's energy policy mechanisms and identifies key strategic priorities and risks associated with the digital transition in the energy sector.

The research methodology included an analysis of strategic national documents (PEP2040, National Recovery Plan), review of EU directives, industry reports, and statistical data from the International Energy Agency (IEA), Eurostat, and the Polish Energy Regulatory Office. Case studies of three energy firms (PGE, Energa, Tauron) were reviewed to examine how digital technologies are integrated into operational and strategic planning.

The analysis shows that digitalization affects Poland's energy policy through three primary vectors:

1. Systemic modernization – Smart grids are becoming a backbone of Poland's energy infrastructure. As of 2024, over 6.5 million smart meters have been installed in Polish households, representing 43% penetration [3]. These meters not only optimize energy consumption but also allow for real-time monitoring of grid performance and faster response to outages.

2. Data-driven decision making – Digital platforms and AI models allow Polish energy regulators and companies to simulate demand patterns, forecast consumption spikes, and manage supply chains for energy components. The National Energy System (KSE) uses digital twin models to simulate grid conditions and test resilience strategies.

3. Consumer empowerment and decentralized energy – Digital tools allow households and businesses to become “prosumers,” i.e., to both consume and produce energy (via solar panels, for instance). In 2023 alone, over 150,000 Polish households installed photovoltaic systems,

often managed via smartphone applications that integrate with national grid operators [4].

According to the IEA's 2024 country report, Poland ranked among the top five EU countries in terms of digital investment in renewable energy infrastructure [5]. However, the report also notes key risks: cybersecurity threats to critical infrastructure, unequal access to digital tools in rural areas, and insufficient digital skills among local energy managers.

These findings point to a dual reality: while digitalization accelerates the sustainability of the Polish energy system, it also introduces new vulnerabilities. Cybersecurity attacks targeting energy companies in Poland rose by 37% in 2023 compared to 2022, with most attacks targeting IoT-connected devices and SCADA systems [6].

Therefore, energy policy in the digital age must address both technological integration and resilience. The Polish government has already adopted several measures:

- In 2023, the National Cybersecurity Strategy prioritized the energy sector as a critical infrastructure domain.
- The “Cyfrowa Energia” (Digital Energy) program allocates €180 million for training energy sector workers in digital competences.
- The EU-funded “GreenEvo” initiative supports startups that develop AI-based energy efficiency tools.

In conclusion, digitalization is not just a support mechanism but a strategic pillar of Poland's energy transformation. It enables transparency, efficiency, and sustainability — but only if balanced with regulatory vigilance, investment in human capital, and protection against cyber and social risks. The future of Poland's energy policy depends on the successful digital integration of its infrastructure, markets, and governance frameworks.

References:

1. Ministry of Climate and Environment. Energy Policy of Poland until 2040 (PEP2040). Government of Poland. 2021. URL: <https://shorturl.at/mrcCH>.
2. Ministry of Climate and Environment. National Report on Renewable Energy Investment 2023. 2023. URL: <https://shorturl.at/mFbWj>.
3. Energy Regulatory Office (URE). Status of Smart Meter Rollout in Poland 2024. 2024. URL: <https://www.ure.gov.pl/en/markets/smart-grid>.
4. Eurostat. Renewable Energy Statistics – Country Profile: Poland. 2024. URL: <https://shorturl.at/pijwH>.
5. International Energy Agency. Digitalization and Energy Country Report: Poland. IEA. 2024. URL: <https://www.iea.org/reports/digitalisation-and-energy-poland-2024>.
6. CERT Polska. Annual Cybersecurity Report – Energy Sector 2023. 2024. URL: <https://www.cert.pl/en/reports/energy-sector>.

М.В. Зось-Кіор, д.е.н., професор
Полтавський державний аграрний університет,
М.І. Руденко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ ХАРЧОВОГО ПІДПРИЄМСТВА З ІНДУСТРІАЛЬНО ДО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОГО

Сучасні тенденції розвитку харчової промисловості вимагають переходу від традиційних індустриальних моделей виробництва до інтелектуально орієнтованих підходів. Така трансформація передбачає впровадження цифрових технологій, автоматизації, штучного інтелекту, аналізу великих даних та підвищення екологічної відповідальності підприємства. В результаті харчові компанії можуть підвищити ефективність, покращити якість продукції та стати більш адаптивними до змін ринку.

Основні аспекти трансформації:

автоматизація та цифровізація;

використання штучного інтелекту та Big Data;

екологічність та сталий розвиток;

гнучкість та адаптивність;

розвиток компетенцій персоналу;

виклики та ризики трансформації [1; 3-5].

Таблиця 1

Приклади успішної трансформації харчових підприємств [складено автором на основі 2; 6-9]

Компанія	Впроваджені технології	Результати
Nestlé	IoT, AI, ERP, екологічні технології	Оптимізація виробництва, зменшення відходів на 30%
Danone	Big Data, блокчейн, персоналізація продуктів	Підвищення якості та довіри споживачів, скорочення втрат продукції на 20%
Mars	Роботизація, гнучке виробництво, автоматизація	Зниження витрат на логістику на 15%, покращення управління ланцюгом постачання
Coca-Cola	Big Data, AI, замкнене виробництво	Оптимізація споживання води на 35%, підвищення ефективності маркетингових стратегій

Перехід від індустриально до інтелектуально орієнтованого харчового підприємства є стратегічно важливим кроком для

підвищення конкурентоспроможності та ефективності виробництва. Використання цифрових технологій, автоматизації, штучного інтелекту та екологічних підходів забезпечує підприємствам стабільний розвиток, оптимізацію процесів і відповідність сучасним вимогам ринку. Незважаючи на виклики, така трансформація є неминучою для успішної діяльності у майбутньому. Крім того, підприємства, що здійснюють перехід до інтелектуального виробництва, отримують значні конкурентні переваги, знижують витрати та підвищують якість продукції.

Список використаних джерел:

1. Брик М. Інноваційні технології у системі контролінгу на підприємствах харчової промисловості. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 1. С. 248-256
2. Ловкайтес В. С. Цифрова трансформація бізнесу: проблеми та перспективи. Інформаційні технології у сучасному світі: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених, 22 квітня 2024 р. Державний біотехнологічний ун-т. Харків, 2024. С. 143-145.
3. Бойко О.В. Автоматизація виробничих процесів на підприємствах харчової промисловості. Львів: ЛНТУ, 2019. 263 с.
4. Даниленко Ю.В. «Big Data та AI у харчовій промисловості». Київ: Технопрес, 2022. 420 с.
5. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129 -135.
6. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 2. P. 152-165.
7. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, (2021)Vol. 36, pp. 199-205.
8. Stolyarov V., Pásztorová J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. № 3(189). pp. 163-167.
9. Zos-Kior M., Hnatenko I., Isai O., Samborskyi O., Rubezhanska V. Management of Efficiency of the Energy and Resource Saving Innovative Projects at the Processing Enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2020. Vol. 42. No.4. P. 504-515.

В.В. Кононенко, д.і.н., професор,
І.С. Кушко, доктор філософії
*Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського*

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РЕГІОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Реформа децентралізації влади в Україні, що розпочалася у 2014 році, є однією з найбільш значущих трансформацій системи публічного управління країни після Революції Гідності.

Ключова ідея – надати спроможність регіонам та громадам самостійно вирішувати питання місцевого значення, спираючись переважно на власні ресурси. Важливо розрізняти децентралізацію (передача повноважень органам місцевого самоврядування) та деконцентрацію (перерозподіл повноважень між різними рівнями державної виконавчої влади).

Реформа ґрунтується на принципах субсидіарності, фінансової самодостатності, підзвітності, прозорості та державної підтримки.

Поточні та майбутні етапи зосереджені на уточненні повноважень, створенні системи державного нагляду, покращенні послуг, розбудові спроможності органів місцевого самоврядування та адаптації до викликів війни.

Децентралізація призвела до суттєвих змін у розподілі повноважень між рівнями влади: новоутворені громади отримали значний обсяг повноважень, включаючи фінанси, управління земельними ресурсами, надання публічних послуг, місцевий розвиток та адміністративні функції; повноваження районних рад та адміністрацій суттєво скоротилися, залишивши переважно функції управління об'єктами спільної власності та організацію деяких спеціалізованих послуг. Кількість районів зменшилася з 490 до 136; обласні ради продовжують управляти об'єктами спільної власності та займатися питаннями спеціалізованої освіти, третинної медицини, культури, спорту, туризму та стратегічного регіонального планування. Роль обласних державних адміністрацій мала трансформуватися у переважно контрольно-наглядову та координаційну, але цей процес залишається незавершеним через відсутність необхідних змін до Конституції та законодавства.

Основними позитивними змінами в регіональному менеджменті

стали: зміцнення фінансової самостійності, покращення надання публічних послуг, сприяння місцевій демократії, формування стійкості громад.

Основними перешкодами у реалізації реформи стали: дефіцит ресурсів, законодавчі прогалини та невизначеності, дефіцит координації, вплив війни, поінформованість населення, патерналістські настрої, політичний опір та корупційні ризики.

Вплив децентралізації не був однаковим у всіх регіонах. На прикладі Вінницької області видно як успіхи, так і специфічні проблеми. Успіхи на Вінниччині включають: розвиток мережі ЦНАП, зокрема створення спільного міськрайонного ЦНАП у Калинівці за підтримки «U-LEAD з Європою», активне формування мережі опорних шкіл, успішні приклади реалізації місцевих ініціатив та проєктів в окремих громадах (Хмільницька, Іванівська ОТГ).

Серед проблем та викликів на Вінниччині були: конфлікти під час об'єднання громад, триваюча оптимізація освітньої мережі та виклики, пов'язані з демографічною ситуацією.

Досвід Вінницької області демонструє багатогранність впливу децентралізації навіть у межах одного регіону.

В Україні створені системи моніторингу прогресу реформи. Експерти наголошують на необхідності вдосконалення системи моніторингу та оцінки ефективності діяльності ОМС. Міжнародна спільнота відіграє надзвичайно важливу роль у підтримці реформи (фінансова допомога, експертиза, політичний діалог). Рада Європи надає політичну та експертну підтримку, наголошуючи на відповідності європейським стандартам. Європейський Союз є одним із найбільших донорів через програму «U-LEAD з Європою», яка надає комплексну підтримку громадам. Інші міжнародні партнери також надають значну допомогу.

Для забезпечення сталого успіху реформи необхідно вирішити стійкі проблеми та завершити незавершені завдання. Децентралізована система має стати основою для ефективного та прозорого процесу відбудови, із залученням ОМС та громад. Процес вступу до ЄС вимагає подальшого наближення до європейських стандартів у сфері місцевого самоврядування та регіональної політики. Важливо також розробити механізми реінтеграції звільнених територій та продовжувати зміцнювати стійкість громад.

Ці процеси створюють «вікно можливостей» для завершення

реформи та впровадження кращих європейських практик. Плани Уряду України на 2025 рік відображають розуміння цих завдань, але їх реалізація потребуватиме політичної волі та ресурсів.

Отже, реформа децентралізації є фундаментальним перетворенням для України. Вона принесла значні позитивні результати, зокрема зміцнення фінансової спроможності ОМС, покращення послуг, активізацію місцевої демократії та підвищення стійкості громад, що особливо важливо в умовах війни. Децентралізація є тривалим процесом трансформації, що вимагає постійної уваги та адаптації. Подальший успіх залежить від завершення законодавчого оформлення, інвестицій у спроможність ОМС, забезпечення фінансової стійкості та ефективної координації. Незважаючи на труднощі, децентралізація залишається ключовим елементом розбудови сучасної, демократичної та стійкої Української держави, здатної успішно інтегруватися до європейського простору. Збереження та поглиблення досягнень реформи є стратегічним пріоритетом на шляху до перемоги, відновлення та європейського майбутнього України.

Список використаних джерел:

1. Кононенко В., Кушко І. Державна регіональна політика та децентралізація в Україні в умовах дії правового режиму воєнного стану. *Наукові перспективи*. 2025. № 2(56). С. 310–323. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/view/330/430>
2. Як відновити місцеве самоврядування від наслідків війни ... decentralization.gov.ua. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15323> (дата звернення: 07.05.2025).
3. Роль громадськості у покращенні якості адміністративних послуг. Центр політико-правових реформ. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/1497277551posibn_tymoshuk_print_web.pdf (дата звернення: 07.05.2025).
4. ЦНАП - Програма «U-LEAD з Європою». Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/cnap/prohrama-u-lead-z-uevropoi-f> (дата звернення: 07.05.2025).
5. Гишко А. П. Освітня децентралізація в Україні на прикладі кейсу Вінницької області. *Політичне життя*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/10477/10387> (дата звернення: 07.05.2025).
6. Поточні виклики та потреби ОМС в сфері управління здоров'ям громади – результати дослідження. Опитування триває! Всеукраїнська Асоціація ОТГ. URL: <https://hromady.org/potochni-vikliki-ta-potrebi-oms-v-sferi-upravlinnya-zdorovyam-gromadi-rezultati-doslidzhennya-opituvannya-trivaye/> (дата звернення: 07.05.2025).

УПРАВЛІННЯ ВІДТВОРЕННЯМ СИРОВИННОЇ БАЗИ ПРОДОВОЛЬЧОГО КОМПЛЕКСУ

Виробництво продовольчої сировини і продуктів харчування сприяє гармонізації відповідності рівня життя населення, з одного боку, і темпів розширеного відтворення з подальшим зберіганням природного середовища – з іншого. Ресурсні взаємозв'язки у в процесі аграрного виробництва продовольства у промислових регіонах передбачають, крім аграрного використання продуктивних угідь, також заготівлю продовольчого сировини й продуктів харчування в лісі. Раціональне використання потребує системного аналізу забезпеченості аграрного сектора в природних ресурсах.

Продовольча безпека окремих регіонів формується під дією таких факторів, як рівень розвитку продуктивних сил аграрного сектора; економіко-географічне положення; рівень соціально-економічного розвитку окремих регіонів; врахування екологічного фактора в розміщенні продуктивних сил продовольчого комплексу; ступінь і глибина використання аграрного природоресурсного потенціалу промислового регіону; реальний продовольчий потенціал регіонів і держави в цілому. В умовах ринку поняття «продовольча незалежність» визначається можливістю уникнення факту підриву національної економіки в результаті витіснення з ринку вітчизняних продуктів харчування імпортними, що є важливим для економіки країн з відносно високою питомою часткою сільського господарства в структурі ВВП держави, окремих регіонів. Так, кількісну оцінку продовольчої безпеки доцільно проводити за допомогою показників: рівня і динаміки споживання основних продуктів харчування з урахуванням диференціації за групами населення з різними доходами і рівня самозабезпечення країни продовольством. Активне збереження природних ресурсів продовольчого комплексу за своєю сутністю і функціональним змістом є похідною від раціонального аграрного природокористування, цілі і завдання якого збігаються з простим відтворенням. Основними видами державного впливу є прямі виплати вітчизняним виробникам продуктів харчування і

продовольчої сировини, субсидування цін на окремі види аграрної продукції, цільове кредитування об'єктів продовольчого комплексу. Як показує світовий досвід, планомірне зростання ефективності використання ресурсів на 2-3 відсотки на рік є досить високим показником. Отже, науково обґрунтоване співвідношення активної і пасивної форм заощадження природних ресурсів визначає у відповідності з досягнутими темпами розширеного відтворення аграрних ресурсів головну мету раціонального природокористування.

У той же час виробництво достатньої кількості продовольчого і кормового зерна високої якості стало вагомим чинником забезпечення продовольчої безпеки держави на рівні регіонів. Крім того, від ефективного ведення зернового господарства у значній мірі залежить тваринницька галузь та фінансово-економічний стан виробників продовольчої сировини і продуктів харчування в цілому. Економічно виправданим є удосконалення ведення зернового господарства з переведенням його на вектор гармонійного збалансованого розвитку. Отже, продовольчий комплекс інтенсивно впливає на аграрні природні ресурси природного середовища, у сукупності з якими він реалізує інтегральний аграрний природно-ресурсний потенціал. Просте відтворення за сутністю, змістом, основним цілям і завданням, на нашу думку, доцільно ототожнити з активним заощадженням аграрних природних ресурсів продовольчого призначення, про що зазначалося вище.

Так, в сучасному аграрному природокористуванні процеси використання, відтворення і збереження ресурсів природного середовища економічно доцільно розглядати як складові триєдиної цілісної системи, проте дивитися потрібно виключно через призму відтворювальних процесів. Необхідно зрозуміти, що природні ресурси, взяті нами не слише як спадщину від пращурів, а як позичені нами у майбутніх поколінь. При такому концептуальному підході зростає значимість і незамінність розширеного відтворення сировинних ресурсів продовольчого комплексу в сучасних умовах. Продовольчий комплекс все більш інтенсивно впливає на ресурси природного середовища регіону, в сукупності з якими він сприяє реалізації природно-ресурсного потенціалу промислового регіону. У практичній діяльності з виробництва харчових продуктів та продовольчої сировини з метою раціоналізації використання аграрного природно-ресурсного потенціалу промислового регіону

доцільно застосовувати балансовий метод. Таким чином буде забезпечуватися позитивне сальдо в екологічних, економічних, виробничих, фінансових та комерційних аспектах господарської діяльності суб'єктів вітчизняного продовольчого комплексу.

Список використаних джерел:

1. Андрійчук В. Г. Агропромислові формування нового типу в контексті стратегії розвитку вітчизняного сільського господарства. *Економіка АПК*. 2013. № 1. С. 3–15.
2. Вербіцька І. І. Інвестиційна привабливість України: проблеми та перспективи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 150–154.
3. Геращенко С. О., Колотило М. Б. Капітальні інвестиції в Україні як основа економічного розвитку в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 155–159.
4. Голян В. А., Лучечко Ю. М. Інвестиційна діяльність в Україні: інституціональне середовище та секторальні виклики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 12. С. 5–10.
5. Лупенко Ю. О. Захарчук О. В., Могилова М. М. Наукове забезпечення техніко-технологічного оновлення аграрного виробництва в Україні. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 5–12.

В.Ю. Медвідь, д.е.н, професор,
А.М. Нестеренко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА БЕЗПЕЧНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ

У 2018 р. набув чинності Закон України «Про державний контроль та забезпечення дотримання законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин», тож контроль за дотриманням харчового законодавства був гармонізований із законодавством ЄС і до масштабного вторгнення з боку рф здійснювався інспекторами Управління без попереднього повідомлення суб'єктів господарювання, але це не стосувалося аудиту системи НАССР – постійного процедурного аудиту, заснованого на принципах НАССР. Це пов'язано з необхідністю підготовки необхідних документів та залученням працівників, відповідальних за впровадження системи на об'єкті [7].

Ще одним нововведенням цього закону є те, що у разі

обґрунтованого звернення громадянина про порушення у сфері безпечності харчових продуктів позапланові перевірки проводяться без отримання будь-яких погоджень, що дозволяє швидко реагувати на звернення фізичних осіб та усувати порушення з боку суб'єктів господарювання.

З 24 лютого 2022 р. функції Управління були дещо обмеженими, проте на сьогодні Управління забезпечує проведення державної реєстрації потужностей операторами ринку, що передбачено відповідно до ЗУ «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» видачу експлуатаційних дозволів для операторів ринку, які працюють з харчовими продуктами тваринного походження, проводяться інспектування та інші заходи державного контролю в межах визначених ЗУ «Про державний контроль та дотримання законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин» і наказів Міністерства аграрної політики та продовольства України [1].

Повномасштабне вторгнення росії в Україну призвело до змін не лише в житті людей, а й у сферах діяльності Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів.

Для забезпечення функціонування економіки країни в умовах війни уряд призупинив проведення планових/позапланових заходів державного нагляду (контролю). Варто зауважити, що через два роки після війни перевірки контролюючих органів загалом відновилися, але вони далекі від довоєнного рівня і дуже часто дозволяють суб'єктам господарювання випускати на ринок продукцію неналежної якості, в тому числі харчові продукти, або в інший спосіб обходити закони та нормативні акти [3].

З початком повномасштабного вторгнення росії, Україна запровадила певні спрощення для виробників харчових продуктів щодо маркування власної продукції, пов'язані з вимушеною зміною рецептури, спричиненою відсутністю або недостатністю відповідної сировини. Ці спрощення були запроваджені в період воєнного стану.

Однак виробники повинні забезпечити, щоб маркування харчових продуктів містило обов'язкову та виключно точну інформацію, що стосується: назви харчового продукту, кількості харчового продукту у встановлених одиницях виміру, мінімального терміну придатності або терміну придатності «до вживання»,

переліку речовин та харчових продуктів, що викликають алергічні реакції або непереносимість (за наявності).

Основними викликами для Департаменту та Служби в цілому залишаються збереження відкритості та довіри бізнесу, забезпечення контролю якості та безпечності продукції, що перебуває в обігу на внутрішньому ринку та продовження сертифікації товарів на експорт.

Правове регулювання у сфері безпечності та якості харчових продуктів характеризується такими цілями: забезпечення прав споживачів для забезпечення національних інтересів держави та суспільства в цілому у цій сфері Конституція України гарантує всім громадянам право на безпечне для життя і здоров'я довкілля, право на вільний доступ до інформації про стан довкілля, про якість і безпеку харчових продуктів і предметів побуту. Це право гарантується законами, нормативно-правовими актами та технічними регламентами, які встановлюють стандарти та процедури регулювання якості та безпечності [2].

Згідно ЗУ «Про захист прав споживачів», споживач має право на: належну якість продукції та обслуговування; безпеку продукції (товарів); необхідну достовірну та своєчасну інформацію щодо продукції, її кількості, якості, асортименту, виробника (виконавця, продавця); відшкодування шкоди (збитків), завданих неякісною чи фальсифікованою продукцією, а також майнової та моральної шкоди; звернення до суду та інших уповноважених органів виконавчої влади за захистом порушених прав тощо [5].

Хоча низка положень ЗУ «Про безпечність та якість продуктів харчування» розроблена з урахуванням окремих статей Регламенту (ЄС), цей Закон не містить обґрунтування, визначень та інших ключових термінів, цілей та положень, які є необхідними для досягнення узгодженості із зазначеним Регламентом. § 19 Регламенту (ЄС) визначає суть законодавства стосовно першочергового обов'язку виробників регулювати безпечність продуктів харчування: позиція виробника є найліпшою для створення системи постачання та гарантування безпечності продуктів харчування; таким чином, його першочерговим обов'язком є контроль за регулюванням безпечності харчових продуктів. Ст. 17 чітко цього вимагає: «виробники на всіх етапах виробництва, переробки та дистрибуції компаній у межах діяльності, яку вони контролюють, забезпечуватимуть відповідність

продуктів харчування або кормів вимогам законодавства про продукти харчування, а також підтверджуватимуть, що такі вимоги виконуються» [6].

Запровадження юридичної норми щодо відповідальності виробників харчових продуктів значно змінило суть законодавства ЄС стосовно харчових продуктів та кормів [8].

Тепер ЄС запроваджує спільну відповідальність за регулювання безпечності продуктів харчування виробників цих продуктів (зокрема, і через розробку та впровадження системи НАССР) та державних органів влади (через встановлення вимог та застосування контролю) [4]. Раніше в деяких країнах ЄС державні контролюючі органи відповідали за регулювання безпечності харчових продуктів.

Список використаних джерел:

1. Киш Л.М. Продовольча безпека України: актуальні питання якості та доступності продуктів харчування. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 27. С. 59–63.
2. Кравчук І. І., Орликовський М.О. Перспективи розвитку Європейського сільськогосподарства: уроки для України. Агросвіт. 2020. № 13–14. С. 32–40.
3. Кундеева Г. О., Скопенко Н. С. Стійкість розвитку: продовольча безпека та безпека харчування як результат стійкості продовольчої системи. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2022. Т. 28, № 2. С. 36–53. URL: DOI: 10.24263/2225- 2924-2022-28-2-5 (дата звернення: 16.05.2025).
4. Гуменюк Г.Д. Технічне регулювання в Україні, на міжнародному рівні та в Європейському Союзі: навч. посібник / Г.Д. Гуменюк, В.В. Кійко, М.В. Янчик. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2021, - С. 241
5. Закон України «Про захист прав споживачів» від 1 грудня 2005 р. №3161-IV / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
6. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо харчових продуктів» від 22 липня 2014 р. №1602-VII [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1602-18>
7. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» від 22 липня 2014 р., №1602-VII // Відомості Верховної Ради України, 2014, № 41–42, ст.2024.
8. Закон України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, ветеринарну медицину та благополуччя тварин» від 21.03.2021 №2042-VIII // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, №31, ст.343

А.С. Полянська, д.е.н., професор,
Х.В. Михайлишин, здобувачка вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
*Івано-Франківський національний технічний
університет нафти і газу*

ЕТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДУ В УКРАЇНІ

Актуальність етичних аспектів енергетичного переходу полягає в тому, що без належного урахування принципів справедливості, прозорості та відповідальності будь-які технічні чи економічні новації ризикують посилити нерівність, спричинити соціальні конфлікти та підірвати довіру громад.

Дослідження в цій сфері дозволяють розробити методики справедливого розподілу витрат і вигод «зелених» реформ, створити стандарти громадської участі в прийнятті рішень, оцінити вплив політик на різні соціально-економічні групи та підвищити легітимність енергетичних ініціатив. Без комплексного підходу енергетичний перехід ризикуює залишитися технологічним проектом, а не інклюзивною трансформацією, що враховує інтереси всіх верств населення та майбутніх поколінь.

Етичні аспекти енергетичного переходу мають вирішальне значення для забезпечення справедливості та стійкості змін: по-перше, соціальна справедливість вимагає, щоб вигоди «зеленої» енергетики не лягли важким тягарем на вразливі групи населення; по-друге, міжгенераційна відповідальність передбачає врахування не лише економічної ефективності, а й довготривалої екологічної безпеки, захисту біорізноманіття та кліматичної стійкості для майбутніх поколінь; по-третє, повага до прав корінних народів і локальних спільнот вимагає їхнього залучення на ранніх етапах проєктування об'єктів ВДЕ із забезпеченням відповідної компенсації та збереженням культурної спадщини; по-четверте, прозорість і легітимність усіх процедур – від затвердження проєктів до розподілу субсидій та регулювання вуглецевих акцизів – є критичною для підтримки суспільної довіри; нарешті, запобігання енергетичній бідності вимагає передбачити механізми соціальної підтримки, щоб стрімке зростання тарифів не змушувало сім'ї обирати між оплатою комунальних послуг і базовими потребами,

такими як харчування чи лікування.

Таблиця 1

Нормативні акти, що регулюють діяльність у сфері енергетичного переходу

Нормативно-правовий акт	Україна /ЄС	Коротка характеристика [1-9]
Закон "Про енергетичну ефективність"	Україна	Механізми підвищення енергоефективності, передбачає енергоаудити та енергоменеджмент
Закон "Про енергозбереження"	Україна	Базовий закон у сфері енергозбереження, містить економічні стимули
Національний план дій з енергоефективності до	Україна	Встановлює цілі скорочення кінцевого споживання енергії
Директива 2012/27/EU	ЄС	Базова директива ЄС щодо енергоефективності
Європейський Зелений Курс (EU Green Deal)	ЄС	Досягнення кліматичної нейтральності до 2050 р.
REPowerEU	ЄС	Зменшення залежності від вичерпного палива
Директива 2010/31/EU (EPBD)	ЄС	Директива про енергоефективність будівель
Енергетична стратегія України до 2035 р.	Україна	Загальна стратегія розвитку енергетики
Fit for 55	ЄС	Законодавчий пакет для скорочення викидів на 55%

Метою дослідження є проаналізувати нормативні акти, які регулюють діяльність у сфері енергетичного переходу (табл. 1) і визначити ступінь охоплення у них етичних положень, а також порівняти українське та європейське законодавство відповідно до охоплення у них етичних питань. В українському та європейському законодавстві етичні принципи енергетичного переходу реалізуються по-різному. ЄС чітко закріплює «справедливий перехід» через механізми компенсацій і цільові фонди (Регламент (ЄС) 2021/1056, Fit for 55), а в Україні концепції підтримки вразливих верств населення згадуються, але не деталізуються відповідні соціальні інструменти. У ЄС директиви 2019/944 та EPBD 2010/31 гарантують відкриті консультації та прозорість енергетичного планування, тоді як українські закони про енергозбереження та енергоефективність обмежуються

обов'язковим інформуванням без юридично зобов'язуючих громадських слухань. Гендерна й інклюзивна рівність у обох юрисдикціях поки що згадується лише в загальних положеннях, без конкретних вимог. Міжгенераційна відповідальність у ЄС закріплена довгостроковими цілями до 2050 року (EU Green Deal), тоді як українські стратегії до 2030–2035 років фокусуються на середньострокових завданнях. Таким чином, вітчизняні нормативні акти закладають базові етичні принципи, але не завжди деталізують механізми захисту вразливих груп, міжгенераційну справедливість тощо. Директиви ЄС більш комплексно враховують «справедливий перехід», прозорість та довгострокову відповідальність. Для підвищення етичної обґрунтованості українського законодавства доцільно впровадити чіткі механізми компенсацій, обов'язкові консультації з громадами та положення про міжгенераційну відповідальність.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про енергетичну ефективність» від 23.06.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>
2. Закон України «Про енергозбереження» від 13.11.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/94-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Про Національний план дій з енергоефективності на період до 2030 року : розпорядження КМУ від 29.12.2021 № 1803-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1803-2021-%D1%80#Text>
4. Directive 2012/27/EU of the European Parliament and of the Council on energy efficiency URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2012/27/oj/eng>
5. Council of the European Union. The European Green Deal. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/#what>
6. European Commission. REPowerEU: Affordable, secure and sustainable energy for Europe. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/repowereu-affordable-secure-and-sustainable-energy-europe_en
7. European Union. Directive 2010/31/EU of the European Parliament and of the Council. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2010/31/oj/eng>
8. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року: розпорядження КМУ від 18.09.2017 р. № 605-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#Text>
9. Council of the European Union. Fit for 55. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/fit-for-55/>

УЧАСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ПОСИЛЕННІ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

В умовах проведення реформи децентралізації питання фінансової спроможності територіальних громад набуває особливої ваги. Достатній рівень наповнення місцевих бюджетів сприяє сталому розвитку територій, виконанню цільових програм, реалізації важливих інфраструктурних та соціальних проєктів, модернізації об'єктів комунальної власності тощо.

Результати оцінювання 1331 територіальних громад за 2024 рік свідчать, що 456 громад або 34,3% мають високий рівень фінансової спроможності, 284 громад або 21,3% – оптимальний, 242 громад або 18,2% – задовільний, 218 громад або 16,4% – низький, 131 громада або 9,8% – критичний [1]. Фактично лише половина громад спроможні перекривати видатки з місцевих бюджетів власними надходженнями. У зв'язку з цим виникає необхідність в удосконаленні підходів до наповнення місцевих бюджетів, у тому числі через залучення органів місцевого самоврядування до адміністрування місцевих податків і зборів.

Основною причиною, що стримує органи місцевого самоврядування здійснювати ефективний контроль за надходженнями коштів до місцевих бюджетів, є обмежений доступ до інформаційних систем Державної податкової служби України (ДПС). Додатково ситуацію ускладнює застаріле програмне забезпечення ДПС, відсутність повноцінного обміну інформацією між різними реєстрами, відсутність інформації про права на нерухоме майно до 1 січня 2013 року. Це призводить до неврахування усіх об'єктів нерухомого майна та земельних ділянок, які підлягають оподаткуванню. Часто трапляються ситуації, коли дані про власників об'єктів оподаткування неактуальні або не підтверджені в реєстрах. Важливою проблемою залишається недосконалість цифрових інструментів для оперативного інформування платників про нарахування та заборгованість, зокрема через портал Дія або інші додатки.

Проблематика вдосконалення інструментів адміністрування місцевих податків піднімається у Національній стратегії доходів до 2030 року [2] та Плані заходів з реформування системи місцевого самоврядування та територіального устрою на 2024-2027 роки [3]. Наразі, територіальні громади фактично не беруть участь в адмініструванні місцевих податків. Їх функції обмежуються щорічним ухваленням сільськими, селищними та міськими радами рішень про встановлення ставок та податкових пільг з місцевих податків і зборів, а також надсиленням інформації до контролюючого органу, в якому перебувають на обліку платники відповідних місцевих податків і зборів [4].

На державному рівні залишаються невирішеними низка питань: інтеграція податкових адміністративних послуг у ЦНАП; синхронізація бази даних ДПС із базами даних Держреєстру речових прав на нерухоме майно та Державного земельного кадастру; забезпечення повноти внесення даних до цих реєстрів; надання доступу фахівцям ОМС до інформаційно-комунікаційної системи ДПС для отримання розширених даних про надходження і сплату місцевих податків і зборів; оцифрування податкових-повідомлень та їх надсилення з допомогою електронних сервісів; перевірка та верифікація даних ДПС з Пенсійним фондом та Мінсоцполітики щодо платників податків, які мають податкові пільги тощо [5].

На порядку денному залишається відкритим питання делегування окремих функцій та повноважень виконавчим органам сільських, селищних та міських рад в частині адміністрування місцевих податків та/або зборів. Цей процес вже зараз можна зробити більш ефективним завдяки налагодженню співпраці між ДПС та органами місцевого самоврядування. Завдяки підписанню меморандумів про співпрацю та взаємодію в окремих територіальних громадах України вже існують позитивні практики спільної роботи органів публічної влади щодо інвентаризації об'єктів нерухомого майна та земельних ділянок, моніторингу заборгованості зі сплати місцевих податків і зборів, створення електронних сервісів для зручності проведення платежів.

Збільшення частки місцевих податків і зборів у структурі надходжень до місцевих бюджетів є важливим напрямом зміцнення фінансової стабільності та спроможності органів місцевого самоврядування. Обсяг доходів значною мірою залежить від того, наскільки результативно місцева влада зможе активно долучитися

до процесу адміністрування місцевих податків та зборів. Надання громадам ширших повноважень у цій сфері є складовою процесу децентралізації, сприяє зміцненню управлінської та фінансової самостійності [6].

Таким чином, делегування окремих повноважень і функцій ДПС органам місцевого самоврядування, удосконалення процесу адміністрування місцевих податків і зборів на державному рівні, підвищення рівня цифровізації є важливими кроками до зміцнення фінансової спроможності територіальних громад.

Список використаних джерел:

1. Казюк Я., Венцель В. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року. *Портал «Децентралізація»*. URL: <https://decentralization.ua/news/19455>
2. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1218-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1218-2023-p#Text>
3. Про затвердження плану заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024-2027 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 березня 2024 р. № 270-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2024-p#Text>
4. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
5. Ефективне адміністрування місцевих податків: запорука фінансової стійкості громад і доступності податкових послуг. *Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад»*. URL: <https://hromady.org/efektivne-administruvannya-miscevix-podatviv/>
6. Казюк Я., Венцель В. Адміністрування місцевих податків і зборів органами місцевого самоврядування. *Портал «Децентралізація»*. URL: <https://decentralization.ua/news/18432>

О.О. Трут, д.е.н., професор,
М.І. Кравців, здобувач вищої освіти
Львівський торговельно-економічний університет

МЕНЕДЖМЕНТ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Функціонування та розвиток торговельних підприємств в умовах воєнного стану ставить перед менеджментом безліч особливих проблем і вимагає адаптації та перегляду управлінських і операційних стратегій.

Менеджмент торговельних підприємств в умовах війни

зіштовхнувся з численними викликами, такими як: дефіцит кваліфікованих кадрів, зменшення попиту, зміни в поведінці споживачів, нестабільність економічної ситуації, логістичні проблеми та труднощі в ланцюгах постачання. Ці труднощі вимагали від менеджерів торговельних підприємств швидкої адаптації, пошуку альтернативних шляхів постачання та продажу, а також запровадження нових бізнес-моделей для забезпечення стабільної роботи в цих умовах [1, с.31].

Менеджери повинні були проявляти креативність та інноваційність у пошуках нових шляхів розвитку торговельного бізнесу, зокрема через цифровізацію та впровадження інноваційних технологій.

З метою збереження та відновлення підприємницької активності торговельних підприємств системи менеджменту розкривають такі специфічні особливості:

1. Адаптація до умов невизначеності та зміни пріоритетів. Війна вносить значні зміни в роботу торговельних підприємств, що змушує менеджерів бути готовими до постійних змін у ситуації. Наприклад, попит на певні товари може швидко змінюватися, що потребує оперативного коригування асортименту та бізнес-планів. Для цього менеджери повинні оперативно приймати рішення на основі поточної ситуації, використовуючи гнучкі стратегії.

2. Забезпечення безпеки працівників та клієнтів. Першочерговим завданням менеджерів під час війни є забезпечення фізичної безпеки співробітників та клієнтів. Більшість з них скорегували графіки роботи, обмежили відвідування магазинів або перевели частину процесів в онлайн-формат. Менеджери повинні були прийняти рішення щодо евакуації персоналу, організації безпечних умов для роботи та підтримки роботи критичної інфраструктури.

3. Зміна логістичних ланцюгів і постачань. Одним із головних викликів є переривання логістичних ланцюгів. Частина менеджерів і спеціалістів комерційних служб змушені були шукати нових постачальників, адаптувати логістику до умов війни, використовувати альтернативні маршрути та види транспорту. Управління запасами стало ще більш критичним, щоб уникнути дефіциту товарів або, навпаки, надлишкових запасів [2].

4. Фінансова стабільність і управління ризиками. В умовах війни значно підвищується ризик фінансових втрат, коливання валютних курсів, зміни податкового законодавства та інших економічних

факторів. Менеджери торговельних організацій повинні були оперативно коригувати фінансову стратегію, оптимізувати витрати, шукати альтернативні джерела фінансування та знижувати ризики за рахунок диверсифікації діяльності.

5. *Інновації в технологіях та цифровізація.* Зважаючи на обмеження, які накладає війна на фізичний рух товарів і людей, багато менеджерів торговельних підприємств активно впроваджують онлайн-торгівлю. Електронна комерція стала важливим каналом збуту, а також інструментом для забезпечення доступу до товарів в умовах обмеженого руху та фізичних обмежень. Це потребувало адаптації технологій та онлайн-платформ для забезпечення ефективності роботи в нових умовах.

6. *Соціальна відповідальність і підтримка громадян.* В умовах війни багато власників і менеджерів торговельних підприємств сфокусувалося на соціальній відповідальності. Вони не лише продовжували працювати, а й активно залучалися до гуманітарних ініціатив, допомагаючи тим, хто постраждав від війни, надаючи товари першої необхідності, медикаменти та інші ресурси. Менеджери організацій стали брати на себе роль соціальних лідерів, сприяючи підтримці морального духу населення [1, 2].

7. *Підтримка лояльності клієнтів.* Під час війни важливо зберегти лояльність існуючих клієнтів, особливо через надання їм додаткових послуг або знижок, оскільки це допомагає підтримати попит і стабільність продажів. Багато торговельних менеджерів надавали спеціальні умови для своїх постійних покупців або організовували допомогу для постраждалих.

8. *Адаптація маркетингових стратегій.* У цей період менеджменту торговельних організацій важливо було змінити маркетингові стратегії з огляду на нові умови. Замість традиційних рекламних кампаній більшість власників і менеджерів зосередили свої зусилля на підтримці місцевих громад, гуманітарних ініціатив та адаптації контенту під умови війни, щоб не виглядати нечутливими до ситуації.

Відновлення стабільності в роботі, безпека працівників, ефективне управління ланцюгами постачання, цифровізація бізнес-процесів і соціальна відповідальність стали основними аспектами менеджменту торговельних підприємств у цей складний період. Підвищення адаптивності торговельних підприємств до змін і підтримка довіри з боку клієнтів є важливими елементами

професійної діяльності менеджерів. Це вимагає від менеджерів високого рівня професіоналізму, гнучкості, оперативності та здатності швидко адаптуватися до кризових умов.

За даними дослідження Асоціації ритейлерів в Україні менеджмент торговельних підприємств, який ефективно адаптувався до змінних умов воєнного стану, забезпечив основу для подальшого успішного розвитку в післявоєнний період.

Таким чином, результативний менеджмент торговельних підприємств під час війни ґрунтується на інтегрованому підході, що поєднує професіоналізм, інноваційність, цифровізацію, гнучкість, соціальну відповідальність, стратегічну перспективу.

Список використаних джерел:

1. Бей Г.В. Управлінські питання збереження та відновлення ділової активності підприємств в період воєнного стану. *Економіка і організація управління*. № 3 (47), 2022. С. 31-39.
2. Павлова В.А. Шляхи розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний період. *Економіка та Суспільство*. Вип. 43, 2022.

М. Шкода, д.е.н., професор

Київський національний університет технологій та дизайну

МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ СТАРТАПІВ І ВЕНЧУРНОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ

Стартапи відіграють роль ключових агентів технологічного прориву, а венчурний капітал виступає основним фінансовим механізмом, здатним забезпечити їхній розвиток у часи високої невизначеності. Україна, як держава з високим людським потенціалом і розвиненим технічним фаховим середовищем, поступово інтегрується у глобальні інноваційні процеси, в яких взаємодія між стартапами та венчурними інвесторами набуває стратегічного значення. Проте ефективність цієї взаємодії значною мірою залежить від глибини інституційного середовища, рівня зрілості підприємницької культури та готовності до прийняття ризику.

Національний венчурний ринок ще перебуває в процесі становлення, що зумовлює низку викликів, зокрема – обмежену доступність капіталу, нестачу інвестиційної довіри та відсутність системної підтримки на ранніх етапах розвитку стартапів. Водночас

саме у цих умовах формуються альтернативні механізми взаємодії, які базуються на гнучкості, мережевій співпраці та поступовому переході до нових форм партнерства між бізнесом, державою й університетським середовищем [1-2].

Ключовим аспектом у побудові стійкого зв'язку між стартапами й венчурним капіталом стає не лише надання фінансування, а й супровід, який включає менторство, стратегічне консультування та доступ до ринку. Вітчизняні стартапи потребують не просто грошових ресурсів, а системи підтримки, що дозволяє конвертувати інноваційну ідею у масштабований продукт із комерційним потенціалом. Таким чином, венчурний капітал трансформується із пасивного джерела інвестицій на активного партнера інноваційного процесу, що вимагає високого ступеня взаємної довіри й стратегічного бачення.

На цьому етапі критичну роль відіграють інститути розвитку – акселератори, інкубатори, венчурні фонди, а також законодавчі ініціативи, які мають на меті підвищити інвестиційну привабливість стартап-сектору. Проте варто зауважити, що формальні механізми не можуть повністю замінити культуру довіри, відкритості та довгострокової взаємодії, яка формується поступово й через практику. Український досвід показує, що найуспішніші кейси виникають саме там, де інвестор стає частиною команди, а стартап – відкритим до партнерської моделі розвитку.

Особливістю українського контексту є наявність сильного ІТ-сектору, що створює сприятливе середовище для зародження технологічних стартапів, які орієнтовані на глобальні ринки. У цих умовах венчурне фінансування виконує функцію містка між локальною інноваційністю й глобальною комерціалізацією. Цей процес, однак, вимагає подолання бар'єрів, пов'язаних із правовою невизначеністю, відсутністю страхових механізмів для інвесторів та нестачею масштабних успішних прикладів, які могли б зміцнити інвестиційну мотивацію.

Перспективи розвитку механізмів взаємодії стартапів і венчурного капіталу в Україні значною мірою залежать від здатності усіх зацікавлених сторін – підприємців, інвесторів, держави та академічної спільноти – діяти синергічно. Необхідність розвитку м'якої інфраструктури, посилення освітніх програм із підприємництва, впровадження стимулюючих регуляторних рамок і формування репутації надійного ринку – усе це визначає

довгострокову динаміку венчурного середовища [2-4].

Таким чином, механізми взаємодії стартапів і венчурного капіталу в Україні перебувають у фазі активного становлення. Попри існуючі обмеження, поступове накопичення досвіду, поява нових інституційних форм і зростання інтересу до інноваційного підприємництва створюють підґрунтя для формування сталих партнерств. Цей процес вимагає не лише економічної раціональності, а й глибокого розуміння ціннісних засад інноваційної економіки, яка базується на довірі, співтворенні та спільній відповідальності за результат.

Дослідження особливостей взаємодії стартапів і венчурного капіталу в українському контексті дозволяє дійти висновку, що цей процес є багаторівневим і залежить від сукупності економічних, інституційних та культурно-комунікативних чинників. У сучасних умовах цифрової трансформації та глобалізації інноваційного підприємництва механізми залучення венчурного фінансування набувають нового значення, стаючи не лише джерелом інвестицій, а й інструментом формування підприємницьких екосистем.

В Україні венчурне фінансування перебуває у фазі структурного становлення, що обумовлює наявність об'єктивних обмежень для широкомасштабної взаємодії із стартап-сектором. Проте спостерігається поступове розширення інфраструктури підтримки, зростання зацікавленості інвесторів до високотехнологічних проєктів, а також формування партнерських моделей взаємодії, заснованих на взаємній довірі, стратегічному супроводі та комерціалізації інновацій.

Ефективна взаємодія між стартапами й венчурними фондами потребує наявності сприятливого правового середовища, високого рівня підприємницької культури, освітньої підтримки підприємців і впровадження політик, що сприяють розвитку інноваційної економіки. Ключовою умовою для посилення цієї взаємодії є синергія між приватним сектором, державними інституціями та науково-освітнім середовищем.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що подальший розвиток механізмів взаємодії стартапів і венчурного капіталу в Україні є критично важливим чинником модернізації національної економіки, активізації інноваційного потенціалу та інтеграції в глобальні технологічні ланцюги створення вартості.

Список використаних джерел:

1. Подольчак Н.Ю., Карковська В.Я., Левицька Я.В. (2021). Екосистеми розвитку стартапів як принцип здійснення державної інноваційної політики. *Інвестиції: практика та досвід*, (8), 82-87.
2. Попко О.В., Мальчик М.В. (2014). Сучасна парадигма стартапів у бізнесі. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*, (811), 275-279.
3. Таран-Лала О.М., Зось-Кіор М.В., Андрусенко М.М. (2020). Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Агросвіт*, (7), 18-22.
4. Хаустов М.М., Данько А.Т., Бондаренко Д.В., Юрченко О.К. (2022). Дослідження екосистем стартапів країн світу для забезпечення їх економічного зростання. *Бізнес Інформ*, (8), 47-59.

Н.С. Якімова, д.е.н., доцент,
Д.В. Дегтярь, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Донецький національний університет імені Василя Стуса

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ГЕОРОЗПОДІЛЕНИМИ КОМАНДАМИ В ІТ-СФЕРІ

Сучасне управління георозподіленими командами в ІТ-сфері стикається з викликами, пов'язаними з різноманітністю культур, відмінностями у взаємодії, а також з конфліктами, що виникають через часові зони та відстані між учасниками команди. В умовах глобалізації та стрімкого впровадження технологій потрібні нові методи та практики, що дозволяють оптимізувати взаємодію в таких умовах.

Узгодження процесу прийняття рішень. У контексті географічно розподілених команд різні культурні, організаційні та комунікаційні норми істотно впливають на процеси прийняття рішень. Культура формує те, як люди сприймають авторитет, ризик, консенсус і час – кожне з яких безпосередньо впливає на прийняття рішень. Країни характеризуються різними культурними особливостями, такими як: дистанція влади – визначає значущість фактору ієрархії в контексті прийняття рішення; індивідуалізм/колективізм – характеризує автономність в прийнятті рішень [3].

Базуючись на цих особливостях, можна виділити деякі стилі прийняття рішень: автократичний – поширений в організаціях з жорсткою ієрархією; консенсусний – більш часомісткий в

порівнянні з автократичним, проте призводить до більшої зацікавленості та відданості прийнятому рішення; делегований – характерний дорученням лідерами прийняття рішень окремим особам чи групам; консультативний – остаточне рішення приймається лідерами на основі інформації від команди.

Виходячи з цього, одним з ключових завдань, яке повинен виконати менеджер георозподіленої ІТ-команди, – це усвідомити, наскільки стиль прийняття рішень визначається національними особливостями та визначити чіткі фреймворки прийняття рішень. Для цього може бути використана RACI-матриця, яка допоможе встановити спільне розуміння і очікування того, хто приймає які типи рішень і як.

Створення системи управління робочим процесом. Проблеми, з якими стикаються територіально розподілені команди, ускладнюють поняття лідерства та підзвітності. У традиційному середовищі лідери можуть безпосередньо контролювати членів команди, забезпечуючи миттєвий зворотний зв'язок і підтримку.

З іншого боку, у розподілених командах лідери часто опиняються в становищі, що потребує більш віддаленого підходу, коли окремі члени команди зобов'язані керувати собою та залишатися відповідальними за свою роботу. Це зміщує управлінську увагу з прямого нагляду на створення середовища, яке сприяє автономії, водночас гарантуючи, що члени команди відчують підтримку та цінність.

В той же час, для організації ефективної роботи георозподілених команд лідер команди повинен мати повне представлення про роботу його команди, усіх її членів, а також як команда функціонує та яке місце займає в контексті організації компанії. Тому, система управління робочим процесом повинна включати встановлення чітких цілей, встановлення регулярних перевірок і використання платформ управління проектами, таких як: Jira та Rally, які забезпечують прозорість і видимість внесків кожного члена.

Побудова ефективної комунікації. Ефективна комунікація є основою успішної співпраці в географічно розподілених ІТ-командах. Ці команди часто стикаються зі значними перешкодами, пов'язаними з відмінностями в часових поясах, культурними відмінностями та обмеженнями цифрових інструментів. Оскільки організації розширюють свій глобальний вплив, розуміння та усунення цих комунікаційних бар'єрів має важливе значення для

підвищення продуктивності та згуртованості членів команди [1].

Розуміння реальних наслідків комунікаційних проблем є життєво важливим для їх ефективного вирішення. Досліджуючи конкретні сценарії, можна визначити типові підводні камені та розробити стратегії їх подолання:

відмінності в часових поясах. Георозподілена команда у великомасштабному ІТ-проєкті, як-от багатонаціональна команда розробки продукту, часто стикається із затримками через асинхронну комунікацію;

культурні бар'єри. Для георозподілених команд часто є характерним різноманітне культурне походження. Різниця в стилях спілкування, трудовій етиці та підходах до прийняття рішень може призвести до зниження ефективності комунікації;

технологічні обмеження. Незважаючи на прогрес у комунікаційних інструментах, такі проблеми, як нестабільне підключення до мережі Інтернет або несумісні платформи комунікації, можуть порушити комунікацію [2];

відсутність невербальних підказок. У віртуальній комунікації відсутні невербальні підказки, які присутні в очній взаємодії, наприклад мова тіла та тон, що ускладнює оцінку емоцій і намірів.

Отже, ефективне управління георозподіленими ІТ-командами вимагає стратегічного поєднання культурної обізнаності, чіткої комунікації, правильних технологічних інструментів і гнучкого лідерства. Оскільки дистанційна та гібридна робота стає нормою, організації повинні вийти за межі простої віртуальної співпраці – вони повинні активно формувати робочі процеси, процеси прийняття рішень і командну культуру, яка залишається ефективною незалежно від часових поясів і географічних кордонів.

Список використаних джерел:

1. Виноградова О. В., Євтушенко Н.О. Групова динаміка та комунікації. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2018. 223 с.
2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Кир'янова О. В. Управління цифровими комунікаціями у віртуальних командах. *Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges*: Monograph / ред.: Т. Nestorenko, Т. Pokusa. Opole, 2021. С. 494–505.
3. Litorovych O., Maslakov S. Virtual organizations. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 2021, no. 1. P. 131–137.

Н.С. Якімова, д.е.н., доцент,
В.Ю. Конопкін, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Донецький національний університет імені Василя Стуса

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОГО СТИМУЛЮВАННЯ

У період воєнного стану соціальне підприємництво здатне відігравати важливу роль у вирішенні соціально-економічних проблем вразливих верств населення, сприяючи водночас зниженню рівня соціальної напруги в суспільстві. Ефективне державне регулювання цієї сфери може забезпечити базові соціальні гарантії (зокрема, житло, зайнятість, доступ до харчування), а також виступати дієвим механізмом соціальної адаптації населення в кризових умовах.

З урахуванням позитивного соціально-економічного ефекту, який супроводжує розвиток соціального підприємництва, та чинників, що гальмують його поширення, доцільним видається впровадження системного підходу до формування державної політики у цій сфері [1]. Основними напрямками такого підходу є:

1. Нормативно-правове регулювання:

необхідність закріплення на законодавчому рівні поняття «соціальне підприємництво» та визначення класифікації послуг, які можуть надавати суб'єкти цієї форми діяльності. Це потребує розробки та ухвалення відповідних нормативно-правових актів, що регулюватимуть, підтримуватимуть і контролюватимуть функціонування соціальних підприємств;

прийняття окремого Закону України про соціальне підприємництво, який би комплексно врегулював особливості здійснення підприємницької діяльності в соціальній площині.

2. Фінансово-економічне стимулювання:

перегляд податкової політики з метою надання податкових преференцій соціальним підприємствам, зокрема у вигляді звільнення від податку на прибуток, що дозволить спрямовувати вивільнені кошти на реалізацію соціальних проєктів;

створення державних фінансових фондів, які забезпечуватимуть соціальні підприємства доступними фінансовими ресурсами на пільгових умовах [2];

надання фінансової підтримки у формі пільгового кредитування, субсидування, а також державного замовлення на виробництво соціально значущих товарів і послуг.

3. Інституційна та суспільна підтримка:

проведення інформаційних кампаній, організація освітніх заходів (тренінгів, семінарів) та активне використання маркетингових комунікацій для формування позитивного іміджу соціального підприємництва серед населення;

розвиток консультаційної інфраструктури, що передбачає створення спеціалізованих організацій або розширення функціоналу існуючих інституцій з метою надання професійної підтримки соціальним підприємцям;

інтеграція навчальних дисциплін з соціального підприємництва в освітні програми державних навчальних закладів, а також розширення можливостей підвищення кваліфікації та управлінської підготовки через державне фінансування;

формування довіри між владою, бізнесом і громадянським суспільством шляхом реалізації заходів, спрямованих на посилення відкритості, прозорості та ефективної взаємодії в контексті підтримки соціального підприємництва.

З метою забезпечення комплексного підходу до розвитку соціального підприємництва в Україні важливо не лише зосереджуватись на нормативно-правовому, фінансовому та інформаційному забезпеченні, але й враховувати ширший інституційний і стратегічний контекст. У цьому аспекті доцільним є впровадження системи заходів, спрямованих на досягнення балансу між соціальними потребами суспільства та економічною ефективністю підприємницької діяльності. Такі заходи повинні базуватися на сучасних підходах до сталого розвитку, відкритості економіки та принципах доброго врядування.

До ключових інструментів стимулювання розвитку соціального підприємництва на інституційному рівні можна віднести: формування національної концепції сталого розвитку, яка має слугувати методологічною основою для створення та реалізації державних економічних і соціальних програм, що поєднують соціальну орієнтованість і ринкову ефективність; підтримка розвитку підприємництва незалежно від форми власності, що сприятиме формуванню конкурентного та інклюзивного підприємницького сектору; визначення чітких і стабільних меж

державного регулювання економіки, орієнтованих на довгострокову перспективу, що забезпечить передбачуваність економічної політики й дозволить соціальним підприємствам здійснювати стратегічне планування власного розвитку [3].

Зазначені стратегічні та інституційні засади є необхідним доповненням до інструментів прямої підтримки соціального підприємництва. Їх реалізація сприятиме не лише розширенню сфери діяльності соціальних підприємств, а й формуванню сприятливого макросередовища для розвитку інклюзивної економіки в Україні.

Узагальнюючи викладене, слід констатувати, що перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні значною мірою залежать від активної ролі держави в стимулюванні цього сектору. Комплексна взаємодія державних інституцій, представників бізнесу та громадських організацій може забезпечити створення сприятливого середовища для функціонування соціальних підприємств. У цьому контексті соціальне підприємництво розглядається не лише як інструмент соціальної підтримки, а й як чинник сталого розвитку національної економіки.

Список використаних джерел:

1. Комісаренко А. О. Соціальне підприємництво як ефективний механізм сталого розвитку в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія: Державне управління*. 2021. № 1. С. 140-147.
2. Наумова М. О. Державна підтримка соціального підприємництва: світові тенденції та стратегічні напрями. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 24. С. 36-40.
3. Наумова М. О. Орієнтири державної політики стимулювання розвитку соціального підприємництва в Україні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2022. № 2. С. 84-88.

О.В. Безкровний, к.е.н., доцент,
В.О. Малиш, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Сучасні економічні умови гостро ставлять питання про необхідність глибокої трансформації податкової політики. Світові тенденції, зокрема швидкий розвиток цифрових технологій, кліматичні зміни та посилення міжнародної конкуренції,

відкривають нові перспективи та водночас створюють певні труднощі. Саме тому реформа податкової системи є ключовим елементом стратегії для забезпечення стабільного зростання економіки, соціальної справедливості та підвищення конкурентоздатності держави.

Попри численні спроби, податкова система України все ще демонструє свою неефективність та викликає обґрунтовану критику. Наукові підходи до податкової політики часто не забезпечують належного виконання основних функцій податків, таких як наповнення бюджету, регулювання економіки, перерозподіл доходів, стимулювання розвитку та контроль. Це призводить до хронічного дефіциту бюджету, нестабільних податкових надходжень та значної соціальної нерівності.

Оцінювати ефективність податкової системи, за словами Ж. Шила, слід за такими критеріями, як чесність і рівність розподілу податкового тягара між усіма платниками, прозорість і зрозумілість податкового законодавства як для бізнесу, так і для контролюючих органів, зручність сплати податків одразу після отримання доходу, а також стабільність системи, що дозволяє бізнесу прогнозувати свої фінансові результати, і водночас її гнучкість для реагування на зміни в економіці [2].

Сьогодні першочерговим завданням є не лише забезпечення нейтральності та справедливості оподаткування, а й реформування податкової системи на принципах стабільності, економічної ефективності та поступового наближення до міжнародних та європейських стандартів.

Серед основних проблем у сфері оподаткування, що стримують економічне зростання країни, за твердженням В. Краська, варто виділити переважання фіскальної функції над стимулюючою, високі витрати на адміністрування податків через недостатню координацію між Міністерством фінансів та Державною податковою службою, складність податкової звітності, проблеми спрощеної системи оподаткування, яка не заохочує розвиток бізнесу, неефективне митно-тарифне регулювання, що не дозволяє оперативно реагувати на зміни на світовому та внутрішньому ринках, а також неоптимальний розподіл податкових надходжень між центральним та місцевими бюджетами, що негативно впливає на розвиток регіонів [1].

Реформування податкової системи є одним із головних

пріоритетів українського уряду. Основні напрямки реформ спрямовані на поліпшення бізнес-клімату та підвищення ефективності збору податків. Серед них: зменшення податкового тиску шляхом зниження ставок основних податків, оптимізація податкового адміністрування через впровадження електронного документообігу та автоматизацію процесів, підвищення ефективності податкового контролю за рахунок ризикоорієнтованого підходу та сучасних технологій, боротьба з тіньовою економікою шляхом стимулювання легалізації доходів та посилення відповідальності за ухилення від сплати податків, а також впровадження інноваційних технологій, таких як блокчейн та штучний інтелект, для підвищення прозорості та ефективності податкової системи.

Важливо враховувати можливі труднощі під час реалізації цих реформ, включаючи опір зацікавлених сторін, недосконалість законодавства, технічні обмеження та ризики зловживань. Тому для досягнення успіху необхідні ефективне управління змінами, політична воля, прозорість та постійний діалог між державою, бізнесом та суспільством. Лише за таких умов податкова політика зможе стати дієвим інструментом розвитку економіки та суспільства.

Отже, реформування податкової політики є складним та багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу та широкого обговорення. Створення ефективної податкової системи є ключовим фактором для успішного економічного розвитку та забезпечення добробуту громадян.

Список використаних джерел:

1. Красько В.В. Сучасний стан та перспективи розвитку податкової системи в Україні в умовах воєнного стану та посиленої євроінтеграції. *Молодий вчений*. 2024. № 7 (131). URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-7-131-42> (дата звернення 20.04.2025 р.)
2. Шило Ж.С. Реформування податкової системи України: проблеми та перспективи. *Вісник НУБГП. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 1(101). С. 247-258.
3. Податкова система України: перспективи реформування. URL: <https://pravoedelo.ua/podatкова-systema-ukrayiny-perspektyvy-reformuvannya/> (дата звернення 22.04.2025 р.)

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МОЛОДІ В МИТНІ ОРГАНИ УКРАЇНИ

Під час дії воєнного стану питання зайнятості молоді, швидкого працевлаштування, запобігання трудовій міграції знаходяться у фокусі контролю всіх рівнів управління держави та підприємств. В цій сфері необхідно слідкувати за дотриманням трудового законодавства, конкурентними діями підприємств та організацій, які шукають працівників, рівнем заробітної плати, забезпеченням гідних й безпечних умов праці та їх соціальної захищеності, а також створенням нових робочих місць. Повномасштабне вторгнення росії призвело до зменшення фінансування та скорочення штатів в усіх галузях. Особливо важливим залишається проблема оновлення персоналу та залучення молоді. За даними Державної служби зайнятості України [1] частка молоді до 25 років в 2024 році склала 13%. При цьому, більшість з них працюють на великих підприємствах - 14%, 9% на середніх, в малому бізнесі та підприємництві – по 7%.

Таблиця 1

Динаміка працевлаштування молоді в Україні*

Показник	Динаміка по роках		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Зареєстровані безробітні до 35 років	249 тис. (29% від загальної кількості безробітних)	58 тис. (24%)	152 тис. (26%)
Рівень безробіття (загальний)	18,5	17,4	14,3
Працевлаштовані до 35 років за сприяння ДСЗ	69 тис.	7 тис.	64 тис.
Частка молоді серед шукачів роботи	Дані відсутні	22%	35% (до 25 років), 24% (25–34 роки)
Професійне навчання молоді	Дані відсутні	Дані відсутні	12 тис. осіб (зростання на 44% порівняно з 2023 р.)
Гранти для молодих підприємців	Дані відсутні	Дані відсутні	9 тис. отримувачів, 2 млрд грн, створено 16 тис. робочих місць

*Розроблено за даними [1, 2]

За результати проведених нами досліджень, що наведено в табл. 1, визначено зниження рівня безробіття до 14,3% в 2024 році та збільшення кількості працевлаштованої молоді до 64 тис. осіб.

В даному дослідженні проаналізовано проблеми працевлаштування молоді в митні органи України. В табл. 2 представлено події та показники, що впливають на залучення молоді до митної справи в Україні.

Таблиця 2

Проблеми працевлаштування молоді в митні органи України

Рік	Основні події та показники	Проблеми молоді щодо працевлаштування в митні органи України
2022 рік	Повномасштабне вторгнення рф. Скорочення фінансування та штатів митниці	Молодь залучалась обмежено
2023 рік	Оптимізація штатної чисельності митниці. Реформа та структурні зміни	Початок активної співпраці з ВНЗ. Впровадження нових програм стажування
2024 рік	Співпраця з 25 ВНЗ в 18 областях Масове залучення студентів та випускників	55 студентів проходили навчання на базі Держмитслужби
2025 рік	Продовження співпраці з навчальними закладами України	63 студента проходять навчання на базі Держмитслужби. Близько 100 студентів проходять практику в митних органах України. Близько 200 молодих фахівців призначено на посади в органах Держмитслужби України

У умовах швидких змін, військового стану, технічних впроваджень що проводяться в Україні та перезавантаженні міжнародних торгових практик, якісна підготовка працівників митних органів набуває особливого значення. З таких позицій митні органи стикаються з численними викликами в процесі підбору персоналу та залучення молоді, організації навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників. Серед основних проблем що є зараз в митних органах України можна виділити наступне:

високий середній вік працівників митниці: середній вік митниці іноді перевищує 50 років, що свідчить про недостатнє оновлення кадрів молодими фахівцями;

корупція та недовіра до системи: залишається значною проблемою, що може відштовхувати молодь від бажання працювати в цій сфері;

низька заробітна плата: рівень заробітної плати митників залишається нижчим порівняно з іншими державними службами, що знижує привабливість професії для молоді.

недостатній практичний досвід: молоді фахівці часто стикаються з проблемою недостатнього досвіду, що ускладнює їхнє працевлаштування на митниці.

Для ефективного залучення молоді до митної служби необхідно вирішити існуючі проблеми, зокрема покращити співпрацю з вищими навчальними закладами, організовуючи круглі столи та підписуючи меморандуми про співпрацю для залучення молоді до митної служби. У різних регіонах України впроваджувати програми стажування для випускників, які успішно пройшли підготовку та виявили бажання працювати в митних органах і, безумовно, підвищити рівень заробітної плати та створити конкурентоспроможні умови праці для молодих співробітників.

Список використаних джерел:

1. Файли статистичної інформації. Державна служба зайнятості України. URL:<https://dcz.gov.ua/stat/statfile>

2. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>

Ю.С. Пеняк, к.е.н, доцент,
Д.С. Михайлова, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ ПОСЛУГ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах ринок послуг є одним із ключових секторів економіки, що забезпечує створення робочих місць, сприяє соціально-економічному розвитку та підвищує рівень комфорту життя населення. Зростаюча роль технологій, зміни у поведінці споживачів, глобалізаційні процеси та економічні виклики формують нові вимоги до інфраструктури ринку послуг, роблячи її розвиток однією з актуальних тем сучасної економіки.

Рівень послуг відіграє ключову роль в економічному розвитку, забезпечуючи споживачів необхідними сервісами та створюючи робочі місця. Однак його інфраструктура стикається з низкою серйозних викликів, які гальмують подальше зростання та

ефективне функціонування галузі, а саме:

1) низький рівень цифровізації, відсутність сучасних ІТ-рішень та автоматизованих платформ значно уповільнює розвиток ринку послуг. Деякі компанії досі використовують застарілі методи управління, що призводить до неефективності та втрати клієнтів. Недостатня інтеграція онлайн-оплат, CRM-систем та цифрового документообігу ускладнює роботу бізнесу та створює додаткові витрати. Також повільна адаптація штучного інтелекту, великих даних та аналітичних систем обмежує можливості персоналізації послуг та ефективного прогнозування попиту;

2) дефіцит кваліфікованих кадрів, на ринку спостерігається значний брак спеціалістів у сфері цифрових технологій, сервісного менеджменту, логістики та інших напрямків, що безпосередньо впливають на якість послуг. Відтік кадрів за кордон через низькі зарплати та відсутність перспектив подальшого розвитку ще більше загострює проблему. Роботодавці змушені вкладати значні ресурси у навчання персоналу, що збільшує операційні витрати та уповільнює масштабування бізнесу;

3) регуляторні бар'єри та бюрократія, складні процедури ліцензування, реєстрації бізнесу та отримання дозвільних документів значно ускладнюють запуск і розвиток компаній у сфері послуг. Жорстке податкове навантаження, а також нестабільність законодавства змушують підприємців працювати в умовах високої невизначеності. Постійні зміни нормативно-правової бази ускладнюють стратегічне планування та створюють додаткові адміністративні витрати;

4) низька якість обслуговування, відсутність єдиних стандартів якості послуг призводить до значних коливань у рівні обслуговування споживачів. Слабкий контроль за дотриманням норм сервісу створює ризик недобросовісної конкуренції та дискредитації ринку послуг. Недостатній рівень клієнтоорієнтованості та персоналізації часто стає причиною втрати довіри до компаній та збільшенню негативних відгуків. У багатьох сферах сервісу, особливо в державному секторі та дрібному підприємстві, не приділяється достатньої уваги якості взаємодії зі споживачами, що уповільнює розвиток галузі;

5) економічна нестабільність та фінансові труднощі, періодичні кризи, інфляція та зниження купівельної спроможності населення безпосередньо впливають на ринок послуг. Споживачі стають більш

обережними у витратах, що знижує попит на багато категорій послуг, особливо у сфері туризму, розваг та преміального сервісу. Відсутність доступного фінансування для малого та середнього бізнесу обмежує можливості розвитку та модернізації інфраструктури. Банки часто висувають жорсткі умови кредитування, що робить залучення інвестицій проблематичним. Високі ризики ведення бізнесу змушують компанії шукати альтернативні джерела фінансування, що негативно позначається на якості обслуговування та доступності послуг [1].

Для ефективного розвитку інфраструктури ринку послуг необхідні комплексні зміни, що спрямовані на підвищення ефективності, зниження витрат та покращення якості сервісу. Першочерговим завданням є діджиталізація та автоматизація процесів, що дозволить бізнесу працювати швидше й ефективніше. Впровадження сучасних CRM-систем, чат-ботів, штучного інтелекту та автоматизація бізнес-процесів сприятимуть прискоренню обробки запитів і покращенню взаємодії з клієнтами. Важливим кроком є перехід на електронний документообіг і цифрові платежі, що мінімізує витрати на адміністрування та покращить прозорість фінансових операцій. Також важливу роль у розвитку ринку відіграє підготовка кваліфікованих кадрів. Створення мотиваційних механізмів для залучення молодих спеціалістів та утримання кадрів в країні дозволить знизити дефіцит кваліфікованих працівників. Разом з цим, зменшення бюрократичних бар'єрів для відкриття та ведення підприємницької діяльності, запровадження пільгового оподаткування для малого та середнього бізнесу та створення прозорої системи державного регулювання дозволять підприємствам швидше адаптуватися до змін та ефективніше розвиватися. Окрему увагу слід приділити покращенню якості обслуговування. Впровадження єдиних стандартів сервісу, запровадження механізмів контролю за якістю надання послуг та персоналізація клієнтського досвіду сприятимуть підвищенню рівня довіри до бізнесу та формуванню довгострокових відносин зі споживачами [2].

Отже, розвиток інфраструктури ринку послуг вимагає комплексного підходу, що включає цифровізацію, підвищення кваліфікації кадрів, спрощення регуляторних процедур та вдосконалення стандартів обслуговування. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню конкурентоспроможної економіки, здатної

швидко адаптуватися до сучасних викликів і забезпечувати високий рівень сервісу для споживачів.

Список використаних джерел:

1. Чміль Г. Л., Кашена Н. Б., Нестеренко І. В. Розбудова системи контролю витрат на просування та продаж товарів і послуг. *Інфраструктура ринку: електронний науково-практичний журнал*. 2022. № 68. С. 163–169. <https://doi.org/10.32782/infrastructure68-29>

2. Данилишин В.І., Синиця С.М. Діджиталізація на ринку фінансових послуг: сутність та значення для економіки України в умовах сьогодення. *Трансформаційна економіка*. 2023. Т. 3, № 03. С. 16-20. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-3>

О.М. Помаз, к.е.н., доцент
А.Т. Поросінін, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет,
Ю.В. Помаз, к.і.н., доцент
*Полтавський національний педагогічний
університет імені В.Г. Короленка*

ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ ВИКЛИКИ ТА ПРАКТИЧНІ НАСЛІДКИ

Триваюча повномасштабна російська воєнна агресія проти України визначає надзвичайну актуальність дослідження трансформації її соціально-економічних систем. Розв'язаний військовий конфлікт являє собою безпрецедентний дестабілізуючий фактор, що спричинив фундаментальні та різновекторні зміни у всіх без винятку аспектах суспільного життя. Попри перманентність воєнних дій та їхню фіксацію в режимі реального часу, постає об'єктивна та нагальна потреба в глибокій науковій інтерпретації цих процесів. Це необхідно для забезпечення ефективної відповіді на поточні кризові явища, мінімізації негативних наслідків та формування стратегічного плану післявоєнного відновлення.

Системні виклики, що постають перед Україною в умовах війни, є численними та взаємопов'язаними. Серед них – руйнування критичної інфраструктури, інтенсивні внутрішні та зовнішні міграційні процеси, а також кардинальна модифікація традиційних

економічних моделей та функціонування соціальних інститутів. Усі ці фактори зумовлюють критичну необхідність у глибокому аналітичному опрацюванні для формування адекватної державної політики та міжнародної підтримки.

Для комплексного аналізу трансформаційних процесів в Україні в умовах військової агресії недостатньо покладатися на одну наукову парадигму. Необхідно спиратися на міждисциплінарний підхід, інтегруючи положення різних галузей наукового знання. Такий синтез дозволяє всебічно охопити багатогранність змін у соціально-економічній системі.

Військова агресія є потужним зовнішнім шоком, що радикально змінює функціонування економічних систем. В контексті теорії криз та шоків особливу увагу приділяють дослідженню того, як економіка адаптується до таких різких впливів, які механізми стійкості спрацьовують в умовах екстремального стресу, і які довгострокові наслідки це матиме для економічного розвитку. Актуалізуються питання макроекономічної стабілізації, фінансової та монетарної політики в умовах невизначеності.

Україна вже мала значний досвід трансформації після розпаду СРСР та переходу до ринкової економіки. Однак війна створює нову, унікальну траєкторію розвитку, що вимагає переосмислення положень теорії перехідних економік. У поточних умовах елементи ринкової економіки тісно поєднуються з необхідністю посиленого державного регулювання, мобілізаційних зусиль та пріоритетів безпеки. Дослідження такого поєднання в умовах війни та післявоєнного відновлення є важливим внеском у цю галузь.

Не менш важливим є вплив зовнішніх факторів, що аналізується в рамках теорії міжнародної економіки. Вплив міжнародної фінансової та військової допомоги, режимів санкцій, зміни у світових торговельних потоках та розірвання традиційних логістичних ланцюгів на національну економіку України є критично важливим аспектом. Аналіз ефективності різних інструментів міжнародного впливу та їхніх наслідків для внутрішньої економічної стабільності є актуальним завданням. Нарешті, розвиток мілітарної економіки – аналіз впливу військових витрат, питань конверсії військової промисловості та економічних аспектів оборони й безпеки – стає одним з ключових напрямів досліджень в умовах війни.

Війна є глибокою соціальною кризою, що має багатовимірні

наслідки для суспільства. В рамках соціології криз та катастроф досліджуються масові переміщення населення, руйнування соціальних зв'язків, зростання соціальної нерівності, підвищений рівень психологічних травм та зміна соціальних норм. Вивчення механізмів соціальної адаптації населення, відновлення соціальної тканини та формування нових ідентичностей є надзвичайно важливим завданням.

Особливе місце займають масштабні внутрішні та зовнішні міграційні процеси, спричинені війною. Соціологія міграції дозволяє здійснити глибокий аналіз з точки зору адаптації мігрантів у нових умовах, їхнього впливу на приймаючі громади (як в Україні, так і за кордоном), а також довгострокових демографічних змін та їхніх наслідків для майбутнього.

Крім того, для розуміння поточної ситуації та пошуку шляхів до стійкого миру центральним є дослідження соціальних причин, динаміки, ескалації та наслідків збройних конфліктів. Соціологія конфлікту вивчає їхній вплив на соціальні інститути, структуру суспільства, моделі поведінки людей та формування громадської думки.

Нарешті, вплив війни на регіональну та глобальну системи безпеки, а також роль міжнародних організацій (ООН, НАТО, ЄС), геополітичних факторів та зовнішньої політики інших держав у підтримці України є надзвичайно важливим аспектом, що досліджується в рамках міжнародних відносин. Це дозволяє зрозуміти ширший контекст конфлікту та можливості для його врегулювання. Результати такого комплексного дослідження є не лише теоретично значущими, але й мають значний практичний внесок у вирішення нагальних проблем та формування ефективної політики в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Аналіз наслідків війни, виявлення адаптаційних механізмів та сильних сторін суспільства і економіки може допомогти у розробці ефективних, реалістичних та довгострокових стратегій післявоєнного відновлення економіки, соціальної сфери, інфраструктури та людського капіталу.

Розуміння поточних соціально-економічних процесів є критично важливим для органів державної влади на всіх рівнях. Це дозволяє приймати обґрунтовані, своєчасні та цільові рішення у сфері економічної політики, соціального захисту, гуманітарної допомоги, безпеки та оборони.

Результати дослідження можуть надати цінну інформацію для міжнародних організацій, урядів інших країн та донорських фондів щодо найбільш ефективних форм та напрямків підтримки України, забезпечуючи максимальну цільову ефективність наданих ресурсів.

Глибоке розуміння соціальних та психологічних наслідків війни може допомогти у розробці та впровадженні ефективних програм соціальної адаптації, психологічної реабілітації та підтримки для постраждалого населення, включаючи ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та всіх, хто зазнав травматичного досвіду.

Аналіз змін у бізнес-середовищі, виявлення нових можливостей та ризиків, а також дослідження адаптаційних стратегій підприємств можуть бути корисними для розробки ефективних бізнес-планів, залучення інвестицій та забезпечення стійкості бізнесу в умовах поствоєнного відновлення та нестабільності.

Повномасштабна російська воєнна агресія проти України спричинила безпрецедентні та глибокі трансформації у всіх сферах соціально-економічного життя. Наукове осмислення цих процесів є не просто академічною цікавістю, а життєво важливою необхідністю для формування ефективної відповіді на поточні виклики та розробки стратегій стійкого відновлення. Міждисциплінарний підхід, що поєднує економічні, соціологічні та політичні теорії, дозволяє здійснити всебічний аналіз цих трансформацій. Отримані результати матимуть значне практичне значення для державного управління, міжнародної співпраці та розвитку громадянського суспільства в Україні на шляху до відновлення та подальшого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Войнаренко М., Гончар О. Трансформація соціально-економічних систем за умов інтеграційних перетворень. Журнал європейської економіки. 2018. Т. 17, № 2. С. 225-243.
2. Сіренко К., Петренко М. Трансформації соціально-економічного простору України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. Випуск № 68. 2024. URL : https://www.researchgate.net/publication/387720714_TRANSFORMACII_SOCIALNO-EKONOMICNOGO_PROSTORU_UKRAINI_V_UMOVAN_VOENNOGO_STANU (дата звернення: 25.04.2025).
3. Соціально-економічні наслідки війни російської федерації проти України та шляхи їх подолання: матеріали наук.-практ. семінару (Київ, 30 листоп. 2023 р.) / за ред. Г. П. Ситника. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2023, 88 с.
4. Трекер економіка України ПІД час війни [Трекер з України Економіка Під час той/та/те Війна]. URL : <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 20.04.2025).

В.І. Порфіренко, к.е.н., доцент,
Д.В. Савчий, здобувач вищої освіти
Національний транспортний університет

ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ НАРОДНОГО ГОСПОДАРСТВА

В сучасних умовах воєнного стану в Україні необхідно враховувати особливості вдосконалення адміністративного менеджменту та управлінських рішень в контексті відновлення народного господарства України. Сучасні виклики та стратегічні підходи до управління в кризових і післякризових умовах диктують нові методи та напрями оптимізації управлінських рішень і адміністративного менеджменту для забезпечення ефективного відновлення економіки.

Повномасштабна агресія РФ проти України завдала суттєвих руйнувань інфраструктурі, виробничим галузям і соціальній сфері. В умовах відновлення народного господарства особливого значення набувають ефективні моделі адміністративного менеджменту, здатні оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати збалансоване управління ресурсами й відбудовчими процесами [1].

Адміністративний менеджмент є системою організації, планування, мотивації та контролю за діяльністю органів управління в межах економічної системи [2]. В умовах післявоєнного відновлення ця система має трансформуватися відповідно до нових викликів – з урахуванням обмеженості ресурсів, необхідності швидкої координації та високого рівня невизначеності.

Сучасні дослідження вказують на доцільність поєднання традиційних управлінських підходів із інноваційними методами стратегічного та антикризового менеджменту. Зокрема, велике значення має впровадження електронного урядування, цифрових технологій управління та залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

Управлінські рішення в умовах післявоєнного відновлення мають відповідати трьом головним критеріям: адаптивності, прогностичності та ефективності. Рекомендується застосування антикризових інструментів, серед яких:

- SWOT-аналіз та PEST-аналіз економічної ситуації на регіональному та галузевому рівнях[3];
- впровадження системи електронного документообігу та інтегрованих інформаційних платформ;
- активізація партнерств із міжнародними організаціями та інвесторами.

Ефективне вдосконалення адміністративного менеджменту та управлінських рішень є запорукою успішного відновлення народного господарства України[4,5]. Це потребує комплексного поєднання стратегічного планування, антикризових підходів та інноваційного управління. Особливу роль відіграє цифровізація управлінських процесів і розширення участі громадськості в ухваленні управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Гриньова В.М. Стратегії економічного відновлення України в умовах війни та післявоєнного розвитку // Економіка України. 2023. №5. С. 3–15.
2. Дьяків О.О. Адміністративний менеджмент: теорія та практика. К.: Наукова думка, 2021. 264 с.
3. Лановик Б.Д., Кравців В.С. Управління в кризових ситуаціях. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 218 с.
4. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова трансформація регіонів: стан і перспективи. Київ, 2022.
5. World Bank Group. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. February 2023. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (дата звернення: 14.05.2025).

О.А. Самошкіна, к.е.н., ст.н.с.
ННЦ «Інститут аграрної економіки»

ОСОБЛИВОСТІ ФІСКАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ БЮДЖЕТУ ВОЄННОГО ЧАСУ

Фіскальна політика є основною складовою системи державного управління соціально-економічними процесами в країні та вагомим регулятором тенденцій розвитку галузей економіки. Стрімкий розвиток глобалізаційних процесів, а також сучасні воєнні виклики спричинили потребу в модернізації фіскальних інструментів впливу на динаміку розвитку і структуру національної економіки та її агропромислового сектору. При цьому актуальними і важливими є питання наукового обґрунтування особливостей трансформації

системи фіскального управління розвитком агропромислового виробництва України, зокрема пов'язаних із зростанням соціально-економічного ефекту від застосування податкових і бюджетних інструментів підтримки та стимулювання розвитку галузі в сучасних умовах господарювання.

В умовах запровадження правового режиму воєнного стану та відповідного структурного переформатування бюджету відбулось зменшення загального рівня бюджетного забезпечення розвитку агрогалузі в середньому на 35%, а рівня прямої бюджетної підтримки агровиробників – до 0,2% випуску продукції с/г відповідно [1]. В умовах обмеженості бюджетних ресурсів для розвитку економіки відбувається перегляд напрямів та удосконалення інструментів державної підтримки галузі:

- пріоритетна підтримка малих фермерських і особистих селянських господарств шляхом надання безповоротної фінансової підтримки на одиницю с/г угідь та за утримання ВРХ, кіз й овець, а також стимулювання їх пільгового кредитування;

- використання інструменту державної грантової підтримки аграрних ММСП на умовах співфінансування в пріоритетних для розвитку вітчизняного агросектору напрямках (розвиток переробного підприємства, тепличного господарства, садівництва, ягідництва, виноградарства) за умови створення нових робочих місць, сплати податків в розмірі отриманих грантів, забезпечення відбудови постраждалих територій;

- планування бюджетних програм підтримки агровиробників на підставі оцінки очікуваного і досягнутого соціально-економічного ефекту;

- бюджетне стимулювання пільгового кредитування агровиробників за участі держави, зокрема через запуск Фонду часткового гарантування кредитів у сільському господарстві, державних програм «Доступні кредити 5-7-9%», «Доступний фінансовий лізинг 5-7-9%», «Доступний факторинг» та поширення їх дії на деокупованих, постраждалих і наближених до бойових зон територіях;

- диференціація інструментів фіскальної підтримки агровиробників залежно від територіального охоплення військовими діями з акцентом на допомозі найбільш постраждалим регіонам та першочерговій державній підтримці територій з підвищеними воєнними ризиками;

– стрімкий розвиток цифровізації процесів планування та реалізації бюджетних програм підтримки агровиробників через платформу Державного аграрного реєстру України, портал Дія, IT – систему планування та виконання бюджету.

Сучасні інституціональні трансформації умов господарювання, пов'язані із перманентним впливом воєнних ризиків на виробничу й експортну діяльність вітчизняних агропромислових виробників та продовольчу безпеку, необхідністю прискорення і поглиблення галузевих євроінтеграційних процесів, стрімким розвитком цифровізації суспільних відносин, призвели до нагальної потреби посилення стратегічних індикативних принципів державного управління розвитком агрогалузі. Зокрема, були розроблені Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року, Стратегія продовольчої безпеки України на період до 2027 року, Концепція Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва на період до 2033 року, а також Бюджетна декларація на 2025-2027 роки, яка містить стратегічні цілі державної підтримки галузі та індикативні фінансові показники їх реалізації. Зазначене дозволить посилити використання регуляторного потенціалу фінансової політики при реалізації стратегічних пріоритетів аграрного і сільського розвитку країни у повоєнний період, підвищити рівень економності, ефективності й результативності використання обмежених бюджетних ресурсів на розвиток галузі в умовах функціонування бюджету воєнного часу, а також збільшити соціально-економічний ефект від реалізації агропродовольчої політики загалом [2, 3].

Дослідження управлінських підходів до фінансового регулювання розвитку економіки також доводить важливість здійснення на регулярній основі оцінки очікуваного і досягнутого рівня ефективності при застосуванні фінансових інструментів, яка недостатньо впроваджена і поки що використовується лише формально в бюджетному процесі України. Здійснення оцінки має на меті раціональне поєднання і адаптивне використання податкових й бюджетних інструментів підтримки для максимізації соціально-економічного ефекту від державної підтримки галузі в рамках функціонування бюджету воєнного часу й повоєнного відновлення [2].

Модернізація системи фінансового управління розвитком агропромислового виробництва України на стратегічних,

індикативних принципах з урахуванням рівня ефективності застосування бюджетних і податкових інструментів підтримки галузі та досягнення їх взаємної адаптивності створить передумови для дієвої державної підтримки виробничої й експортної діяльності галузевих виробників у повоєнний період, а також реформування галузі відповідно до сталих, інноваційних, екологічних, інклюзивних стандартів ЄС.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України [Електронний ресурс]: Режим доступу: <https://www.minagro.gov.ua> (дата звернення: 10.05.2025).
2. Тулуш Л.Д., Самошкіна О.А., Грищенко О.Ю. Реформування системи фіскального регулювання розвитку аграрного сектору економіки та сільських територій: монографія. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2024. 240 с.
3. Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 року №1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.05.2025)

О.І. Сердюк, к.е.н, доцент,
Д.М. Ковальова, здобувачка вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану в Україні критичного значення набуває організація взаємодії органів місцевого самоврядування (ОМС) та громадськості. Ефективна комунікація стає запорукою не лише вирішення нагальних потреб населення, але й зміцнення суспільної довіри, стабільності та здатності територіальних громад протистояти кризам.

В мирний час ефективність системи місцевого самоврядування залежала від створення єдиного комунікаційного простору на принципах партнерства, реалізація якого потребувала повної довіри громадськості до органів влади. Традиційними формами комунікаційної взаємодії ОМС та громадськості були: прийом громадян, звернення, консультації, зустрічі, зібрання, наради, засідання, збори, круглі столи, громадські слухання, публічні

дебати, семінари, конференції, урочисті події, презентації, виставки, брифінги, прес-конференції, прес-тури, вхідна та вихідна кореспонденція, повідомлення у медіа, соціальних мережах та на веб-сайтах [1, с. 106]. Під час військового стану результативними залишаються ті з них, як є оперативними. Поряд з цим впроваджуються інноваційні підходи, що враховують специфіку часу.

Базовими принципами ефективної комунікаційної взаємодії ОМС та громадськості під час військового стану стали інформаційна відкритість, чесність та доступність, надійність каналів отримання зворотної інформації. Співпраця і консолідація зусиль ОМС та громадськості забезпечується через саме двосторонні комунікаційні канали: електронний ресурс сайту місцевої ради, інформаційні портали, соціальні мережі, вайбер, телеграм-канали, чат-боти тощо, консультації, консультативно-дорадчі органи при ОМС, фокус-групові інтерв'ю, опитування, різні просвітницькі заходи, вузли комунікацій, спільні інформаційні кампанії, конкурси проєктів, громадські організації, центри підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО), діяльність омбудсменів при міському/селищному голові [3, с. 36]. У вирішенні найгостріших соціальних проблем важливою є роль релігійних громад, що надають гуманітарну допомогу, психологічну та духовну підтримку родинам, які втратили близьких, допомагають їм подолати тривалу емоційну травму.

В умовах війни відбувається адаптація наявних каналів комунікації. Зокрема, поширюється використання різноманітних електронних сервісів і онлайн-платформ, запроваджуються додаткові гарячі лінії, посилюється співпраця між підрозділами ОМС та волонтерськими/громадськими організаціями, міжнародними гуманітарними фондами та державними установами [2, с. 4].

Для ОМС важливим є посилення інформування та співпраці з інститутами громадянського суспільства, зокрема волонтерськими спільнотами. Центри підтримки ВПО мають зосередитися на: функціях реєстрації ВПО; регулярному спілкуванні з ВПО; створенні електронного ресурсу/платформи/розділу на сайті місцевої ради з інформацією для ВПО та інформацією про волонтерську діяльність; організації інформаційно-ресурсного центру; наданні допомоги у висвітленні діяльності волонтерів та соціальній комунікації з найбільш

незахищеними верствами населення тощо. Очікуваний розвиток волонтерського руху і після скасування в державі правового режиму воєнного стану зумовлює необхідність створення місцевих програм сприяння для забезпечення створення добрих умов розвитку волонтерської діяльності в територіальних громадах, налагодження ефективної взаємодії громадських організацій та ОМС, об'єднання їх зусиль, збільшення залучення мешканців до волонтерської діяльності.

Таким чином, задля підтримки добробуту населення та стійкості громад ОМС змушенні адаптувати усталені форми взаємодії з громадськістю під реалії воєнного часу, робити їх більш гнучкими, розширювати аудиторію учасників взаємодії, освоювати нові комунікаційні практики.

Список використаних джерел:

1. Губенко В. Управлінська діяльність в частині забезпечення комунікаційної політики в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. № 2. 2022. С. 105–122. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2022-2-105-122>
2. Мунько А. Ю., Лі Д. В., Тагачін М. К. Особливості організації взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами в умовах воєнного стану в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. № 14. 2024. 6 с. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-07>
3. Плахова О. Кризова комунікація в соціальній роботі в умовах війни. *SOCIOПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи*. № 12. 2022. С. 33-39. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socioprostir/article/view/21437/19986>

С.С. Ткачова, к.е.н., доцент,
В.О. Точанюк, здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМСТВ

Міжнародна корпорація McDonald's та компанія McDonald's Україна визначили нові стратегічні цілі розвитку. Так, корпорація оголосила про плани розширення глобальної мережі ресторанів у світі до 50 тис. закладів до 2027 р. Також планується збільшити базу користувачів корпоративної програми лояльності від 175 до 250 млн клієнтів до 2027 р. Станом на початок 2025 р., на 120 ринках світу у складі глобальної мережі працюють 43 тис. закладів McDonald's [1].

Станом на грудень 2024 р., мережа ресторанів McDonald's в Україні об'єднувала 124 заклади, з яких 109 – працює за умовами розширених правил безпеки, 15 – тимчасово зачинені з міркувань безпеки. У 2024 р. було відкрито 8 нових закладів. Дохід мережі за 2024 р. зріс майже на третину, до 16,84 млрд грн, прибуток склав 1,59 млрд грн – приріст становив майже чверть за рік. Сплачено понад 2,6 млрд грн податків до державного бюджету. У будівництво та модернізацію своїх українських ресторанів у 2024 р. McDonald's інвестував 1,8 млрд грн. Протягом цього року McDonald's відвідали 103 млн клієнтів, що на 16% більше, ніж у 2023-му. Рівень задоволеності клієнтів відвідуванням ресторанів у 2024 р. сягнув 96,7%, для порівняння у 2021 р. показник був на рівні 89% [2; 3].

Згідно з оцінками компанії, мережа McDonald's, має потенціал до 500 ресторанів на українському ринку, тож компанія нарощує темпи розвитку в нових регіонах, а також в тих, де вже працюють її заклади. У 2025 р. компанія планує відкрити 9 нових закладів і продовжуватиме модернізацію тих ресторанів, що були збудовані раніше. З урахуванням безпекової ситуації пріоритетними для зростання залишаються центральні та західні області країни [3].

Серед основних напрямів розвитку McDonald's в Україні компанія визначає: 1) розширення мережі ресторанів за франчайзинговою моделлю; 2) відкриття ресторанів у містах-мільйонниках та їхніх сателітах, в обласних центрах; 3) відкриття закладів самостійно, а також у партнерстві вздовж поживавлених автотрас; 4) диджиталізація.

Необхідно відмітити, що абсолютна більшість ресторанів McDonald's у світі знаходяться у власності та під управлінням партнерів-франчайзі. За оцінками експертів, це більше 85% від загальної кількості ресторанів. На великих ринках, таких, як: США, Німеччина, Велика Британія, ресторани належать багатьом франчайзі – в одній країні їх можуть бути десятки або навіть сотні. На менших ринках можуть працювати декілька франчайзі або один майстер-франчайзі [4]. Український ринок McDonald's є унікальним, оскільки всіма ресторанами безпосередньо володіє та управляє компанія. Експерти зазначають, що модель франчайзингу обов'язково буде впроваджена на українському ринку, але з лютого 2022 р. ці питання не обговорюються, у цей складний для країни час це вважається компанією недоцільним [4].

Щодо відкриття нових закладів McDonald's загалом за часи війни

(2022-2024 рр.) відкрито 21 новий заклад, у будівництво нових та модернізацію діючих закладів інвестовано понад 3,2 млрд грн.

Стратегічною метою компанії є відкриття ресторанів на основних автодорогах України. McDonald's разом з партнерами – АЗК: KLO, WOG, ОККО, Grand Petrol здійснили відкриття нових закладів. 6 таких закладів вже успішно працюють [5].

Диджиталізація є одним із пріоритетів у глобальній стратегії міжнародної корпорації McDonald's та компанії McDonald's в Україні. У 2023 р. корпорації McDonald's і Google оголосили про багаторічне глобальне партнерство з використання технологій Google Cloud у ресторанах McDonald's по всьому світу. Ресторанна корпорація планує використовувати обладнання, дані, технології штучного інтелекту (ШІ) для автоматизації процесів, які допоможуть зменшити збої в роботі, спростити роботу команд і прискорити обслуговування клієнтів. Починаючи з 2024 р., McDonald's впроваджує універсальне програмне забезпечення, на якому працюють всі цифрові платформи для ресторанів і клієнтів [1]. Від початку 2025 р. в усіх українських закладах встановлено цифрові термінали самообслуговування у залах, на усіх McDrive встановлені сучасні цифрові меню-борди для замовлень. У 2024 р. запроваджено персоналізовані ваучери в мобільному застосунку. Планується запуснути в Україні послугу MOP – Mobile Order and Pay: користувачі зможуть здійснювати й оплачувати замовлення безпосередньо з власних смартфонів.

Список використаних джерел:

1. McDonald's використовуватиме ШІ-інструменти Google у своїх ресторанах. URL: <https://forbes.ua/ru/news/mcdonalds-vikoristovuvatime-shi-instrumenti-google-cloud-u-svoikh-restoranakh-06122023-17729> (дата звернення: 10.05.2025).

2. McDonald's знову лідер. Скільки заробили найбільші гравці сфери гостинності у 2024 році. URL: <https://www.ucsc.org.ua/mcdonalds-znovu-lider-skilky-zarobyly-najbilshi-gravczy-sfery-gostynnosti-u-2024-roczii> /(дата звернення: 10.05.2025).

3. McDonald's оцінює потенціал українського ринку в 500 закладів: чого чекати у 2025 році. URL: https://www.ucsc.org.ua/mcdonald%ca%bcs-oczinyuye-potenczial-ukrayinskogo-rynku-v-500-zakladiv-chogo-chekaty-u-2025-roczii/?fbclid=IwY2xjawltXw9leHRuA2FlbQIxMQABHXT-TO5vOhQkfKgM5RhiSNVby-MWdcaeTT-GXQHx8-Bb7e0RnL7aDnHfYQ_aem_WZ35xlXmkAPN5ygt04TgA (дата звернення: 10.05.2025).

4. Віталій Стефурак, McDonald's Україна: Ми оцінюємо потенціал українського ринку для McDonald's приблизно в 500 ресторанів. URL: https://rau.ua/novyni/vitalij-stefurak-mcdonalds-ukraine/?fbclid=IwY2xjawlb8vBleHRuA2FlbQIxMQABHSLA0tSr_QLzEI3V8rv89HnGGIKtQnsOKRYhRV3wRKAaMLM_9hRwlXhOgiA_aem_0j4Q

tv-sBC0Shse1lUqJRg (дата звернення: 10.05.2025).

5. McDonald's відкрив ресторан на трасі Київ-Чоп — партнерами нового закладу стали ОККО. URL: https://ain.ua/2025/05/07/mcdonalds-na-trasi-kiyiv-cop/?fbclid=IwY2xjawKIVmxleHRuA2FlbQlXMQBicmlkETFqS1lvVHJ5bDRIWgQ1UUxrAR53udEFDfwXdtj53yBJskKY4zGOMgysKUeAUy4BbwuQnno5VQaogTpRAYNLUg_aem_9dcSkmMiJW5eMjC_UcZeZg (дата звернення: 10.05.2025).

А.В. Фаїзов, к.е.н., доцент
Національна академія внутрішніх справ, м. Київ

ЗАКУПІВЕЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУБ'ЄКТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ

Публічні закупівлі є однією із найбільш важливих форм забезпечення суспільних потреб, що здійснюється за рахунок фінансування з бюджетів різних рівнів.

Публічні закупівлі – це не лише інструмент реалізації функцій суб'єктів публічного управління, а й спосіб завантаження виробничих потужностей суб'єктів господарювання. Адже в ході тендерних процесів відбувається перерозподіл бюджетних коштів для задоволення суспільних потреб, яке здійснюють саме підприємницькі структури. За таких умов виникають суспільні відносини між державою та суб'єктами підприємницької діяльності з приводу виробництва продукції, виконання робіт чи надання послуг, необхідних для виконання завдань і функцій держави та місцевого самоврядування.

Змістом тендерних процедур, що мають забезпечити раціональне витрачання коштів бюджетів всіх рівнів, є закупівельна діяльність. Досягнення економічно вигідних результатів публічних закупівель потребує менеджменту закупівельних процесів [1].

Закупівельний менеджмент є невід'ємною складовою системи державного регулювання, способом регулювання суспільних відносин між державою та суб'єктами підприємницької діяльності. Його метою є забезпечення стабільної діяльності державних інституцій та органів влади, належного виконання учасниками публічних закупівель своїх завдань та функцій, раціонального використання бюджетних ресурсів, а також недопущення економічної корупції.

Закупівельний менеджмент ґрунтується на відповідних принципах, у ньому використовується спеціальний інструментарій,

що відповідає змісту закупівельної діяльності та діяльності її суб'єктів.

Суб'єктами закупівельної діяльності є замовники, система публічних закупівель для державних органів і підприємств з використанням тендерного механізму та виконавці замовлень [4].

Вид замовника залежить від форми організації проведення торгів. В Україні існує дворівнева тендерна модель, що передбачає централізовану та децентралізовану організацію закупівельної діяльності: за децентралізованою формою замовники самостійно здійснюють закупівлю товарів, робіт та послуг, а за централізованою – проведення закупівель делегують єдиному органу (централізованій закупівельній організації).

З 2016 р. основною децентралізованою формою організації закупівельної діяльності став інститут уповноваженої особи, якою є службова, посадова та інша фізична особа замовника, визначена відповідальною за організацію та проведення процедур закупівлі згідно із Законом України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 року № 922-VIII на підставі власного розпорядчого рішення або трудового договору (контракту). За рішенням замовника уповноважена особа може бути як одна, так і декілька, але за умови, що кожна з таких осіб буде відповідальною за організацію та проведення конкретних процедур закупівель.

За децентралізованою формою в закупівельному менеджменті державних установ особлива роль належить функціям організації (тендерна документація має бути підготовлена своєчасно і відповідати наявним вимогам), мотивації (для уповноваженої особи мають бути створені відповідні стимули, які б перешкоджали виникненню явищ внутрішньої корупції) та функції управлінського (внутрішнього) контролю.

Централізовані закупівельні організації (ЦЗО) є юридичними особами, до компетенції яких входять організація та проведення процедур закупівель в інтересах замовників відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 року. ЦЗО набувають усіх прав та обов'язків замовників і проводять в їх інтересах закупівельну діяльність щодо типових видів продукції.

В ЦЗО як у відокремленій структурі йдеться про виконання всіх функцій менеджменту, серед яких важливе значення належить організації, координації, мотивації та управлінського контролю.

Особлива роль в закупівельному менеджменті належить функції

контролю, адже організатори торгів мають забезпечити не тільки раціональне витрачання коштів бюджетів всіх рівнів, а й отримання якісних товарів та послуг для задоволення суспільних потреб.

Контроль в системі публічних закупівель є не лише внутрішнім, а й зовнішнім, який здійснюють спеціалізовані державні органи. Зокрема, Державна аудиторська служба України (ДАСУ) та її міжрегіональні територіальні органи здійснюють моніторинг публічних закупівель виключно в електронній системі у порядку, встановленому статтею 8 Закону України «Про публічні закупівлі» від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. В ході такої контрольної активності аналізується дотримання замовником законодавства у сфері публічних закупівель під час проведення різних процедур, укладення договору про закупівлю та протягом його дії з метою запобігання порушенням [2;3].

Таким чином, суспільні відносини між державою та суб'єктами підприємницької діяльності з приводу забезпечення останніми потреб органів влади та державних організацій за рахунок бюджетних коштів зумовили виникнення нового виду діяльності – закупівельної, що здійснюється у публічній площині. Як і будь-який вид діяльності, закупівельна – здійснюється і суб'єктами публічного управління, і суб'єктами підприємництва. Досягнення мети закупівельної діяльності в системі державного регулювання передбачає виконання базових функцій менеджменту, важливість яких в суб'єктів у тендерній сфері певним чином варіює.

Список використаних джерел:

1. Запорука успіху – ефективна побудова закупівельної діяльності. *Zakupki.ua*. URL: https://articles.tendergid.ua/ua/закупівельна_діяльність.html.
2. Здирко Н. Державне регулювання та контроль у сфері публічних закупівель. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 3-4. С. 79-89.
3. Катроша Л. Система державних закупівель в Україні: теоретичні аспекти. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (7). С. 98-107.
4. Лахтіонова Л., Юлдашова А. Оптимізація закупівельної діяльності: як вдосконалити підходи. Центр вдосконалення закупівель Київської школи економіки, 2023. 44 с.

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ «ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО» У ДІЯЛЬНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ БОРОШНОМЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Загальновідомо, що при однаковому рівні цін на ринку більший прибуток отримує підприємство, що має найменшу собівартість виробництва продукції. Продукція борошномельної галузі є стандартизованою, що обумовлює незначні відмінності між ціною на ринку різних виробників а один сорт борошна. Саме тому, для підвищення конкурентоздатності на ринку необхідний пошук шляхів мінімізації собівартості виробництва борошна. Одним зі шляхів зменшення витрат виробництва є впровадження концепції «ощадливе виробництво».

Головною перевагою досліджуваної концепції є мінімальна потреба в інвестиціях для її впровадження. Однак виникає потреба в розробці детального плану щодо кардинальної зміни системи управління, мотивації та організації виробництва[1].

На основі критичного аналізу наукових джерел, ми виділили три підходи до введення та реалізації концепції «бережливе виробництво». За першим підходом, засновник концепції «бережливе виробництво» Т. Оно та дослідники Дж. Вумек, Д. Джонс, О.В. Лежніна, Т.І. Ларініна [2] виділяють такі етапи введення та реалізації бережливого виробництва на підприємстві: вибір провідника «бережливого виробництва»; організація навчання; виявлення недоліків діяльності підприємства; створення ланцюга бізнес-процесів; виявлення втрат; ліквідація втрат; запровадження системи постійного удосконалення.

За другим підходом вчені Т. Луйстер, Д. Тепінг, Е. Данн [2] виділяють наступні етапи введення та реалізації бережливого виробництва: стабілізація; стандартизація; спрощення; створення команди введення бережливого виробництва; мотивація персоналу до введення бережливого виробництва; створення карти поточного стану; виявлення втрат; планування видалення втрат; удосконалення виробничого процесу на основі видалення втрат виробництва.

За третім підходом дослідники М.Л. Джордж та Д.П. Хоббс [3] введення та реалізацію бережливого виробництва за наступним

алгоритмом: формування команди; запуск проекту(встановленні цілей та навчання персоналу); виявлення всіх бізнес-процесів; виявлення втрат на планування їх оптимізації; планування виробничих потужностей; реалізація планів; перевірка виконання планів.

На нашу думку введення та реалізацію бережливого виробництва доцільно проводити за етапами запропонованими дослідниками першого підходу. Досліджений алгоритм найбільш чітко та вичерпно демонструє послідовність дій та сутність кожного з етапів.

Процес введення бережливого виробництва у діяльність підприємства за третім підходом повинен починатись з вибору провідника «бережливого виробництва». Цей етап є спільним для всіх трьох підходів, що підкреслює його важливість. Необхідно обрати співробітника або групу співробітників, що будуть відповідати за виконання та контролювати реалізацію «бережливого виробництва» на всіх етапах реалізації та у всіх аспектах його діяльності, а також володіють знаннями системи й його інструментами. Обирати одного лідера чи створювати команду, на нашу думку залежить від розміру підприємства, що реалізує бережливе виробництво.

Наступним етапом за досліджуваним підходом є «організація навчання персоналу». Найголовнішим завданням цього етапу є демонстрація кожному зі співробітників необхідності введення бережливого виробництва та демонстрація проблемних ділянок виробничого процесу. Етап також включає поступове навчання персоналу самостійно виявляти втрати, та користуватись інструментами бережливого виробництва з метою видалення виявлених втрат.

Третім етапом введення та реалізації бережливого виробництва є «виявлення недоліків діяльності підприємства». Він передбачає демонстрацію наявності проблемних ділянок у виробництві, й необхідність аналізу виробничого процесу. На нашу думку дії передбачені зазначеним етапом мають виконуватись на другому етапі досліджуваного нами алгоритму, оскільки результати зазначеного аналізу не мають чіткої структури, не відображають повну картину недоліків діяльності підприємства, а несуть лише демонстративний характер.

На четвертому етапі відбувається створення ланцюга бізнес-процесів, що включає виявлення всіх існуючих бізнес-процесів на

підприємстві, їх взаємозв'язок, необхідність, ефективність, задіяний персонал та інші характеристики, що відображають їх сутність.

Наступним етапом є «виявлення втрат», що потребує досконалого аналізу кожного з бізнес-процесів підприємства. Проводиться аналіз сутності втрати, виявлення його виду згідно з видами втрат «бережливого виробництва», аналіз впливу на виробничий процес, планування та підбір інструментів бережливого виробництва для їх видалення.

Шостим етапом досліджуваного підходу, й спільним для всіх трьох підходів є «ліквідація втрат», що полягає в реалізації плану, щодо видалення втрат на основі застосування методів бережливого виробництва, й як результат удосконалення виробничого процесу, підвищення якості продукції.

Й останнім та відмінним етапом третього підходу є етап «запровадження системи постійного удосконалення». Процес «бережливого виробництва» бути ефективним лише у випадку постійного його повторення, та постійного удосконалення попередньо досягнутих результатів. Як результат, на підприємстві буде розроблений стандартизований виробничий процес, що складається з простих, але ефективних, утворюючих цінність для споживача процесів.

Підсумовуючи вищевикладене, ми можемо зробити висновок, що концепцію «ощадливе виробництво» необхідно реалізувати упорядковано та системно, що дозволить мінімізувати витрати виробництва без додаткових капіталовкладень.

Список використаних джерел:

1. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Формування конкурентної стратегії лідирування за витратами на засадах бережливого виробництва. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: М.Д.Балджи (голов.ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 11(263). С. 117-136.
2. Сучасні технології управління:(монографія)/за заг.ред.д.е.н проф..І.О. Кузнецової, к.е.н. доцента О. С. Балабаш– Одеса: ОНЕУ, 2023. – 320 с.
3. Про стратегію. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. КМ. Букс, 2019. 288 с.

ІНСТИТУЦІЙНА СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРАХ НАСІННИЦТВА, РОЗСАДНИЦТВА: ДОСВІД ПОЛЬЩІ ТА ЛАТВІЇ

Євроінтеграція насіннєвого ринку України передбачає ствоєння інституцій, спроможних зберігати потенціал галузі та реагувати на зміни. Успішність застосування управлінських практик залежить від того, наскільки вивчені складові основних механізмів, їх сутність та функції. Адміністративно-правовий механізм управління можна розглядати через аналіз складових: інституційної, інформаційної, нормативно-правової.

Мета даного дослідження полягає у визначенні рівнів суб'єктності при реалізації політики у сферах насінництва, розсадництва в Україні та порівнянні цієї структури з моделями Польщі та Латвії; аналізі розподілу повноважень та ієрархічних зв'язків інституцій.

Для досягнення цієї мети нами було проаналізовано профільне законодавство у сфері насінництва, розсадництва України [1], Польщі [2] та Латвії [3], відповідні Директиви ЄС. Об'єкти порівняння обрані через багаторічний досвід співпраці між державними структурами у цій сфері управління, Державної насіннєвої інспекції та PIORIN (2005-2012 рр.) та сопартнерство у проєкті Твіннінг щодо наближення національного законодавства України до європейських норм та стандартів [4].

Профільне законодавство України виділяє такі рівні суб'єктності: формування, забезпечення реалізації та реалізація політики [1]. Формуванням та реалізацією державної аграрної політики у сфері насінництва та розсадництва займається центральний орган виконавчої влади, Міністерство аграрної політики та продовольства України. Реалізація державної політики у сфері державного нагляду (контролю) арена діяльності окремого органу – Держпродспоживслужби України та її територіальних підрозділів. Забезпечення здійснення державної політики у сфері насінництва та розсадництва – повноваження Кабінету Міністрів України. Нормативно характерна відсутність прив'язки до інституцій,

визначення надані у відповідних положеннях, що пояснюється реформуванням інституцій останні 15 років. У польському та латвійському законодавстві прописані функції окремо по кожній інституції, звернення до додаткових джерел не потрібні.

Для латвійського законодавства, як й для українського, характерний розподіл повноважень щодо формування політики на рівні Міністерство сільського господарства, В той же час реалізація політики притаманна виключно Державній службі захисту рослин, окрім забезпечення збору, збереження, характеристики, оцінки та використання генетичних ресурсів видів сільськогосподарських рослин. Аналогію з українським законодавством можна пояснити спільним минулим, а монополізація суб'єктності реалізації політики у сфері дослідження – формуванням компетентного органу.

Для польського законодавства характерно виділення суб'єктності реалізації політики у сфері насінництва та розсадництва Державною інспекцією захисту рослин та насінництва (PIORIN). Цікавий той факт, що у законі простежується вертикальний розподіл суб'єктності: від воєводського інспектора (інституцій воєводства) до провінційного інспектора (інституції нижчого порядку). Певні повноваження передані до місцевих органів влади, наприклад, створення регіону виробництва насінневої картоплі елітної категорії, «закритого регіон», з метою підтримки високого рівня санітарного стану цього матеріалу. Це завдання воєводської ради, є завданням у сфері державного управління, про що відмічається у профільному законі. У протилежність, найвищий рівень управління задіяно при виключних обставинах – Рада Міністрів може шляхом постанови запровадити заборону на використання насінневого матеріалу певних сортів, керуючись їхньою непридатністю для вирощування в кліматичних та ґрунтових умовах Республіки Польща або необхідністю уникнути загроз здоров'ю людей, тварин, рослин та навколишнього середовища [2]. Специфіка профільних законів членів ЄС, Польщі та Латвії – приклад дії механізмів децентралізації, чіткого розподілу функцій, виділенню такого показника як «безпечність», що не характерно для вітчизняної інституційної складової управління.

Як для Польщі, так й для Латвії компетенції єдиного органу розповсюджуються на контроль, й на певні види послуг, а саме сертифікацію насіння та садивного матеріалу. В Україні з 2016 року ця функція передана до органу, який як формує, так й реалізує

політику у сфері дослідження та приватних установ. Аналіз повноважень інституцій дає право виділити окрім контрольних, також наглядові, наприклад, при реалізації продукції, господарюванні аматорів та підтриманні біорізноманіття. Для українських інституцій такі повноваження або відсутні, або вони є декларативними (приклад обіг насіння), що підтверджує високий процент фальсифікованого насіння та садивного матеріалу за оцінками експертів.

Таким чином для усіх моделей інституційної складової можна виділити нормативно-правовий компонент (профільне законодавство, положення для українського), безпосередньо інституції (міністерства, служби, інспекції), набір повноважень. Наділення органів певними компетенціями виводить їх управлінські рішення на рівень правочинності, вагомості, а конкретизація повноважень у польському та латвійському законодавстві та існування єдиних органів підвищує ефективність. Один з критеріїв останньої є споживацька довіра.

Подальші дослідження планується провести у сфері охорони прав на сорти рослин, визначитися щодо доцільності рекомендацій по створенню єдиного органу чи збереження інструкційної моделі без змін.

Список використаних джерел:

- 1, Про насіння і садивний матеріал : Закон України від 26.12.2002 № 411-IV : станом на 18 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-15#Text> (дата звернення: 05.05.2025).
2. Ustawa o nasiennictwie : Law of 09.11.2012 : as of 8 December 2020. Dziennik ustaw. 2012. 28 December. URL: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/pol182635.pdf> (date of access: 05.05.2025).
- 3, Seed and Variety Circulation Law : Law of 07.10.1999 no. 1813/1814 : as of 1 July 2020. Latvijas vēstnesis. 1999. 27 October. URL: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/lat172896.pdf> (date of access: 05.05.2025).
4. Твіннінг «Наближення національного законодавства України у сфері державного нагляду (контролю) за ГМО у відкритих системах, охорони прав на сорти рослин, насінництва та розсадництва до європейських норм та стандартів» URL: <https://dpss.gov.ua/mizhnarodne-spivrobotnictv/mizhnarodne-tehnichne-spivrobotnictvo/twinning> (дата звернення: 05.05.2025).

М.С. Кисельов, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
*Національний університет біоресурсів і
природокористування України*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

На сучасному етапі розвитку суспільства публічне управління стикається з необхідністю швидкого реагування на зміну запитів громадян, зростання очікувань щодо якості та доступності послуг, а також потреби в прозорості та відкритості владних процесів. Ці тенденції стимулюють пошук нових підходів до організації надання публічних послуг, зокрема на регіональному рівні. У цьому контексті цифрова трансформація виступає не лише як технологічне оновлення інструментів управління, але й як глибинна зміна філософії взаємодії держави з громадянами.

Цифровізація публічних послуг – це системний процес впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у щоденну діяльність органів публічної влади з метою підвищення ефективності, зниження витрат, забезпечення рівного доступу до послуг та посилення підзвітності. Особливої ваги це набуває на регіональному рівні, де спроможність влади відповідати на локальні виклики прямо впливає на рівень довіри населення, інвестиційну привабливість територій та соціальну стабільність.

Цифрова трансформація в публічному управлінні включає цілу низку напрямів: автоматизацію внутрішніх процесів в органах влади, створення електронних сервісів для громадян і бізнесу, використання відкритих даних, впровадження платформ електронної демократії, розвиток цифрової інфраструктури тощо. Проте одним із найбільш критичних елементів залишається забезпечення доступності якісних публічних послуг.

Підвищення ефективності публічних послуг на регіональному рівні залежить від низки чинників. По-перше, це стратегічне бачення регіональної влади щодо цифровізації. Успішні приклади впровадження е-сервісів зазвичай спираються на локальні стратегії цифрового розвитку, які узгоджуються з національною цифровою стратегією.

По-друге, важливою є технічна спроможність регіонів: наявність цифрової інфраструктури (оптоволоконні мережі, серверні

потужності, безпечні канали передачі даних тощо), програмного забезпечення та людських ресурсів. Багато органів місцевого самоврядування не мають достатньої кількості фахівців, які здатні налаштовувати, обслуговувати й удосконалювати цифрові сервіси. Це вимагає не лише технічного забезпечення, а й розбудови цифрових компетентностей як серед посадовців, так і серед населення.

По-третє, варто зважати на рівень цифрової грамотності користувачів. Незважаючи на високий рівень проникнення інтернету в Україні, нерівномірність доступу між містом і селом, між різними віковими групами, а також між заможними і вразливими верствами населення залишається значною. У зв'язку з цим ефективність цифрових послуг може бути обмеженою, якщо не впроваджуються супровідні заходи з інформування, навчання, консультаційного супроводу.

З точки зору змістовного наповнення, сучасні цифрові платформи дозволяють автоматизувати такі послуги, як реєстрація місця проживання, отримання довідок, запис на прийом, подання заяв на соціальні виплати, звернення до депутатів тощо. Найбільш інноваційні громади використовують також геоінформаційні системи для управління земельними ресурсами, цифрові бюджети участі, мобільні застосунки для комунікації з громадянами, чат-боти для консультування.

Варто відзначити, що створення цифрових сервісів саме по собі не гарантує ефективності. Ключовим є забезпечення інтеграції між різними базами даних, автоматизованих систем, можливість отримати послугу за принципом «єдиного вікна», без дублювання запитів і документів. Також критично важливим є кіберзахист персональних даних, які циркулюють у цифрових системах, особливо в умовах гібридних загроз та активної інформаційної війни.

На прикладі низки українських регіонів можна побачити, що впровадження цифрових інструментів дійсно покращує доступ до послуг. Наприклад, у Дніпропетровській області створено інтегровану систему надання соціальних послуг на базі центрів надання адміністративних послуг, яка функціонує як у фізичному, так і в електронному форматі. У Львові активно розвивається концепція «розумного міста» з цифровими платформами для транспортної системи, енергоменеджменту, звернень громадян.

Водночас у менш забезпечених громадах – зокрема, в сільських та прифронтових районах – цифровізація відбувається повільніше або формально, без реального доступу для мешканців.

З огляду на зазначене, доцільним є формування комплексного підходу до цифрової трансформації публічних послуг на регіональному рівні. Він має включати: стратегічне планування з урахуванням локального контексту; розробку інфраструктурних проєктів; інституційний розвиток (підвищення спроможності органів влади); комунікацію з громадськістю; оцінку ефективності на основі зрозумілих показників. Також важливо розвивати партнерство між державою, громадами, бізнесом та академічною спільнотою з метою впровадження інноваційних рішень, адаптованих до конкретних потреб.

Цифрова трансформація виступає каталізатором змін у системі надання публічних послуг, особливо на регіональному рівні, де вона може стати інструментом не лише ефективності, а й соціальної згуртованості, демократизації та сталого розвитку. Для досягнення системного ефекту необхідно не просто запроваджувати окремі сервіси, а змінювати логіку управління, перетворюючи цифрові інструменти на основу взаємодії влади з громадянами.

Список використаних джерел:

1. Євсюкова О. В. Цифрова спроможність територіальних громад в Україні: проблеми та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 6, С. 3–5.
2. Кравченко С. О. Перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні на сучасному етапі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Т. 32 (71), № 4, С. 55–56.

М.А. Козловець, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
*Національний університет біоресурсів
і природокористування України*

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ УКРАЇНИ: ЩОДО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМНИХ ПИТАНЬ ВИРОБНИЦТВА ОЗБРОЄННЯ ТА ВІЙСЬКОВОЇ ТЕХНІКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Оборонно-промисловий комплекс України (далі – ОПК) відіграє ключову роль у забезпеченні національної безпеки та обороноздатності держави. Виробництво озброєння та військової

техніки є одним із критичних елементів ОПК, оскільки воно визначає здатність України до ведення тривалих бойових дій та самозабезпечення військовими ресурсами. Проте існує низка проблем, які ускладнюють розвиток цього сектору, і їхнє вирішення потребує ефективного публічного управління.

На сьогодні державний та приватний сектор безпеки та оборони стикається з численними викликами та проблемами через військові дії рф: руйнування виробничих потужностей та критичної інфраструктури, вимкнення електроенергії, і як наслідок – зупинка роботи оборонних та промислових підприємств, нестача сировини, незначний обсяг виробництва готової продукції..

Також головною проблемою сектору безпеки та оборони під час воєнного стану є:

Недостатнє фінансування. Незважаючи на зростання військового бюджету, фінансування виробництва озброєння та військової техніки часто є недостатнім для модернізації підприємств та розширення виробничих потужностей. Державні замовлення не завжди покривають реальні потреби армії, а залучення приватного капіталу залишається обмеженим.

Технологічна відсталість. Багато українських підприємств працюють на застарілому обладнанні та використовують технології, що не відповідають сучасним стандартам. Це знижує ефективність виробництва та якість продукції. Крім того, залежність від імпорту ключових компонентів ускладнює процеси виробництва.

Дефіцит кваліфікованих кадрів. Через масову еміграцію та відсутність належної підготовки фахівців український ОПК стикається з браком інженерно-технічних кадрів. Проблема загострюється через недостатню привабливість роботи в оборонному секторі для молодих спеціалістів.

Бюрократичні бар'єри та неефективне управління. Надмірна зарегульованість та бюрократичні процедури уповільнюють прийняття рішень та впровадження інновацій. Неузгодженість між державними органами та відсутність довгострокової стратегії розвитку також гальмують процес модернізації.

Відсутність міжнародної кооперації. Україна має значний потенціал для співпраці з міжнародними партнерами, проте експортні обмеження, проблеми з ліцензуванням та санкції ускладнюють інтеграцію українських підприємств у світові виробничі ланцюги.

Основні напрями вирішення проблем:

Збільшення державних інвестицій та залучення приватного капіталу

Впровадження державно-приватного партнерства може сприяти розвитку виробничої бази та зменшенню залежності від імпорту.

Релокація підприємств ОПК

Перенесення виробничих потужностей у більш безпечні або стратегічно вигідні регіони з логістичними вузлами.

Модернізація виробничих потужностей

Необхідно запровадити державні програми технічного переоснащення підприємств та стимулювати розробку нових технологій у виробництві озброєння та військової техніки.

Освіта та підготовка кадрів

Потрібні спеціалізовані освітні програми для підготовки інженерів та робітників ОПК, а також стимулювання молодих спеціалістів до роботи у цій сфері.

Спрощення адміністративних процедур

Варто реформувати систему державного управління ОПК, зменшити бюрократичне навантаження та підвищити прозорість державних закупівель.

Розвиток міжнародного співробітництва

Посилення співпраці з країнами НАТО та ЄС дозволить отримати доступ до новітніх технологій та створити спільні виробничі проекти.

Розвиток виробництва озброєння та військової техніки в Україні є критично важливим завданням, яке вимагає ефективного державного управління та стратегічного підходу. Вирішення ключових проблем сектору безпеки та оборони дозволить підвищити обороноздатність країни, зменшити залежність від імпорту та забезпечити стабільність постачання продукції, робіт і послуг оборонного призначення в умовах воєнного стану.

Враховуючи викладене вище, вбачається доцільним Кабінетові Міністрів України дати доручення відповідним центральним органам виконавчої влади та ДК "Укроборонпром" стосовно активізації на підприємствах сектору безпеки та оборони усіх промислових процесів з урахуванням видатків передбачених у 2025 році щодо підготовки виробництва озброєння та військової техніки для подальших потреб Сил оборони України.

Список використаних джерел:

1. Закон України від 13.07.2021 № 1630-IX «Про особливості реформування підприємств оборонно-промислового комплексу державної форми власності» URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1630-20#Text>;
2. Закон України «Про Кабінет Міністрів України». URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>;
3. Закон України «Про оборонні закупівлі». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/808-IX#Text>;
4. Закону України «Про управління об'єктами державної власності» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>;
5. Закони України «Про особливості управління об'єктами державної власності в оборонно-промисловому комплексі» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3531-17#Text>;
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 21.03.2023 № 441 «Про утворення акціонерного товариства «Українська оборонна промисловість». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/441-2023-%D0%BF#Text>;

І.О. Цисар, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
*Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова*

ТИПОВІ ПОРУШЕННЯ ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОЗОРИСТЬ ЗАКУПІВЕЛЬ В НЕКОМЕРЦІЙНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ УКРАЇНИ

Важливими принципами закупівель в міжнародних НГО є прозорість і підзвітність, що не завжди можна спостерігати у локальних організаціях України через що міжнародні донори не бажають співпрацювати з останніми через високі корупційні ризики під час реалізації проєктів. Метою цього дослідження є виявлення типових проблем які впливають на прозорість закупівель і розроблення шляхів оптимізації механізму управління закупівлями у некомерційних громадських організаціях.

Нерозуміння проблеми необхідності збереження прозорості закупівель локальними НГО України може призвести до зменшення Донорської допомоги, що перешкоджатиме виконанню гуманітарних місій на де окупованих територіях.

Виявлення типових проблем дозволить розробити методику покращення прозорості закупівель та дозволить розробити кращий механізм закупівель, що в свою чергу є важливим для забезпечення ефективної роботи та досягнення місійних цілей організацій.

Не зважаючи на реформування систем публічних закупівель в Україні, Закон України «Про публічні закупівлі» [1] ніяк не регулює порядок закупівель в НГО. У своїй господарській діяльності дані організації здебільшого керуються власними статутними документами, внутрішніми політиками та правилами закупівель або умовами грантів, та вимогами донорів за кошти яких вони здійснюють діяльність.

Використовуючи кількісні та якісні методи збору даних щодо процедур закупівель, включаючи опитування, інтерв'ю та аналіз тендерних майданчиків та документів, можна визначити наступні типові проблеми які впливають на прозорість закупівель в НГО України (табл. 1).

Таблиця 1

Типові порушення під час закупівель в НГО

Тип порушення	Опис порушення
Правопорушення в документації конкурсних торгів	приховування інформації про всіх необхідні документи від учасників тендерних торгів.
Правильність використання тендерних майданчиків	левова частка НГО використовує тендерні майданчики лише для публікацій оголошень про тендер, а самі торги проводять не публічно і за особистими процедурами
Встановлення дискримінуючих вимог	вимога щодо наявності в учасника досвіду роботи з НГО.
Неправомірне відхилення замовниками пропозицій конкурсних торгів	відхилення пропозиції через «формальні порушення», наприклад через те, що відсутня нумерація аркушів, не поставлена «птичка» в документі навпроти якогось поля.

Аналізуючи ці порушення, можна зробити висновок про значні проблеми в процесі проведення закупівель некомерційними громадськими організаціями, які порушують принципи прозорості, рівності та добросовісної конкуренції. Ці порушення також вказують на спроби маніпуляції процесу конкурсних торгів та наявність корупційної складової, що в свою чергу негативно впливає на імідж НГО України і перешкоджає залученню донорських коштів у подальшому.

Детальніше дослідження надасть вичерпний і деталізований перелік типових порушень, які впливають на прозорість закупівель в НГО та надасть рекомендації щодо шляхів зниження таких ситуацій у майбутньому та визначить перспективи подальших досліджень в цій області.

Список використаних джерел:

1. Закон України Про публічні закупівлі від 25.12.2015 № 922-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

N. Homon, Master's student
WSHIU University, Poznan, Poland,
P. Homon, student
WSHIU University, Poznan, Poland

DEVELOPMENT OF TOURISM IN POLAND IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: TRENDS, OPPORTUNITIES, AND CHALLENGES

In the 21st century, tourism has become one of the most dynamically developing sectors of the Polish economy. However, with the rapid growth of digitalization and smart technologies, the structure, strategy, and experience of tourism services have undergone fundamental transformations. Digital tools – from online booking systems and mobile apps to virtual tours and AI-based recommendation engines – are revolutionizing how tourists plan and experience travel. According to data from the Polish Tourism Organisation (POT), digital bookings now account for over 72% of all domestic travel purchases in Poland, a dramatic rise from 45% in 2018 [1].

This paper aims to examine how digitalization influences the development of tourism in Poland and to identify technological and organizational strategies for sustainable growth in this sector.

The study employed a mixed-methods approach that included: analysis of national tourism statistics; case studies of 10 Polish cities (including Kraków, Warsaw, Gdańsk, and Zakopane); surveys of 280 Polish and foreign tourists; and expert interviews with 30 managers of travel agencies and hotels conducted in February – April 2025.

The analysis reveals three key dimensions in which digitalization is reshaping the Polish tourism industry:

1) *Technological dimension*: The widespread use of digital tools (such as Booking.com, Airbnb, and TripAdvisor) has transformed the structure of tourist services. Notably, 68% of survey respondents used mobile apps to plan their trips in Poland, and 43% relied on AI-based travel planners.

2) *Organizational dimension*: Polish tourism businesses are

increasingly investing in CRM systems, online reputation management, and digital marketing. According to the Polish Chamber of Tourism, over 55% of travel agencies use data analytics platforms to track customer preferences and behavior [2].

3) *Experiential dimension*: Technologies such as augmented reality (AR), virtual reality (VR), and digital guides are enhancing the tourist experience. For example, in Kraków, the Wawel Royal Castle's AR app allows users to view historical reconstructions, resulting in a 22% increase in ticket sales in 2023 compared to 2021 [3].

According to survey data:

- 81% of tourists agreed that digitalization made travel in Poland more convenient;
- 64% mentioned that online reviews influenced their travel decisions more than traditional travel brochures;
- 29% of tourists expressed concern about data security and online fraud during digital transactions;
- 45% said they would prefer destinations with smart infrastructure (e.g., digital ticketing, e-guides, cashless payments).

This data confirms that while digital tools enhance accessibility and personalization, they also bring new challenges in cybersecurity, digital exclusion (among elderly tourists), and over-reliance on online platforms.

Additionally, the *Statista* platform reports that in 2024, Poland's digital travel sales exceeded 5.4 billion euros, showing a 12% year-on-year increase [4]. As a result, Poland ranked among the top 10 fastest-growing digital tourism markets in Europe.

Digitalization introduces both growth opportunities and strategic challenges to the tourism sector. On the one hand, digital tools expand customer reach, improve service personalization, and optimize operational costs. On the other, they expose businesses to cybersecurity risks, competition from digital-native platforms, and the need for continuous technological upgrading. Tourism companies in Poland must therefore adopt a dual strategy: digital innovation and digital risk management.

In an era of post-pandemic recovery and digital acceleration, tourism in Poland is evolving into a hybrid space where physical and virtual experiences coexist. To maintain competitiveness, public and private actors must promote inclusive digital infrastructure, enhance digital skills among service providers, and support innovation in tourism product design.

References:

1. Polska Organizacja Turystyczna. Raport o stanie turystyki w Polsce 2024. Polska Organizacja Turystyczna (POT). 2024. URL: <https://www.pot.gov.pl>.
2. Polska Izba Turystyki. Nowe technologie w usługach turystycznych. PIT. 2023. URL: <https://www.pit.org.pl/aktualnosci/technologie-w-turystyce>.
3. Wawel Castle Official App. Augmented Reality Tour Platform. Zamek Królewski na Wawelu. 2023. URL: <https://wawel.krakow.pl/ar-app>.
4. Statista. Digital Travel Sales in Poland 2024. Statista Research Department. 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/poland-digital-travel-sales>.
5. Міністерство спорту і туризму Республіки Польща. Цифрова стратегія розвитку туризму на 2023-2027 роки. 2023. URL: <https://www.gov.pl/web/sport-i-turystyka>.

М.О. Гур'янов, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Ефективність державного управління неможливо оцінити лише за допомогою одного критерію. Застосування комплексного підходу, який охоплює різні критерії, дозволяє отримати більш повну і обґрунтовану оцінку ефективності діяльності органів державного управління. Доцільно запропонувати кілька груп критеріїв для оцінки ефективності державного управління, що розрізняються за своїм характером і об'єктами вимірювання:

1. Якісні критерії – критерії оцінюють якість та сутність діяльності органів державного управління. Вони спрямовані на оцінку рівня задоволеності громадян, ефективності взаємодії з громадянським суспільством і відповідності законодавства потребам суспільства. Ці критерії дозволяють визначити, наскільки діяльність органів влади відповідає соціальним і правовим вимогам, а також враховує інтереси громадян. До них можна віднести:

2. Кількісні критерії – оцінюють ефективність управлінських процесів через вимірювані параметри, такі як економічні показники, обсяг наданих послуг, тривалість процесів прийняття рішень. Вони дозволяють оцінити використання ресурсів (бюджетних коштів, людських і матеріальних ресурсів) та швидкість виконання завдань і рішень:

3. Системні критерії – фокусуються на оцінці загальної працездатності і функціональності органів державного управління

як частини більшої системи. Вони включають прозорість, підзвітність, гнучкість і адаптивність органів влади до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, що є важливими аспектами для стабільного та ефективного управління державними процесами.

Кожен з цих критеріїв має свою вагу в залежності від конкретних завдань та цілей, що ставляться перед державними органами, і взаємно доповнюють один одного, створюючи цілісну картину ефективності управлінських процесів у державі.

Таблиця 1

Класифікація критеріїв ефективності державного управління

Якісні критерії	Кількісні критерії	Системні критерії
Результативність – ступінь досягнення цілей і завдань, визначених у стратегічних документах держави.	Економічність – раціональне використання бюджетних коштів, людських і матеріальних ресурсів.	Прозорість і підзвітність – доступність інформації про діяльність та можливість контролю з боку суспільства.
Соціальна орієнтованість – відповідність діяльності органів управління потребам і очікуванням громадян.	Економічні показники – обсяги використання бюджетних коштів, коефіцієнт ефективності фінансування.	Гнучкість і адаптивність – здатність швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
Чинність законодавства – ступінь відповідності правових норм потребам суспільства.	Часова ефективність – тривалість процесів прийняття та реалізації рішень.	Інституціональна працездатність – функціонування органів влади в рамках законодавчих норм.
Співробітництво з громадянським суспільством (з неурядовими організаціями)	Обсяг послуг – кількість наданих послуг населенню за певний період.	Адаптивність – здатність органів влади оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Джерело: Складено автором на підставі [1; 2; 3].

В табл. 1 представлена класифікація критеріїв ефективності державного управління, яка розподіляє критерії на три групи: якісні, кількісні та системні. Кожна група оцінює різні аспекти роботи органів влади. Якісні критерії зосереджуються на якості та сутності діяльності, такі як результативність і соціальна орієнтованість. Кількісні критерії вимірюють ефективність через економічні показники та швидкість виконання завдань. Системні критерії оцінюють загальну працездатність органів влади в умовах змін

зовнішнього та внутрішнього середовища. Ці критерії взаємодоповнюють один одного, створюючи комплексну картину ефективності управлінських процесів.

Список використаних джерел:

1. Матвієнко П. В. Основні критерії та моделі оцінки ефективності державного управління. Економіка та держава. 2008. № 6. С. 70–76. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2008/22.pdf.
2. Пікулик О. І. Основні підходи до оцінювання ефективності діяльності органів державного управління. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34 (73), № 1. С. 93–100. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/1_2023/17.pdf.
3. Ткачова О. Ефективність державного управління: поняття та підходи до оцінювання. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2013. № 2. С. 30–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2013_2_6.

Д.Л. Лісовський, здобувач вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ

КОНЦЕПЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ І ОСНОВНІ НАПРЯМИ

Концепція соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) є багатогранною парадигмою, що відображає трансформацію ролі бізнесу в суспільстві. Вона виходить за межі традиційної орієнтації на максимізацію прибутку, акцентуючи увагу на добровільному внеску підприємств у сталий розвиток. СВБ передбачає інтеграцію соціальних, екологічних та етичних аспектів у стратегічне управління, сприяючи збалансованій взаємодії бізнесу та суспільства [1; 4; 8-10].

Соціальна відповідальність бізнесу формується на певному етапі розвитку підприємства та відображає його добровільну реакцію на соціально-економічні виклики [2-3]. Це свідомий вибір реалізовувати таку політику, ухвалювати рішення та здійснювати діяльність, що відповідають суспільним цінностям і цілям.

Соціальна відповідальність бізнесу визначається як добровільна діяльність підприємств, що виходить за межі законодавчих вимог і спрямована на вирішення соціально-економічних та екологічних питань. Вона розглядається як стратегічний підхід до управління, який інтегрує принципи сталого розвитку у бізнес-процеси, забезпечуючи баланс між економічними інтересами компанії та суспільними очікуваннями. Важливим аспектом СВБ є взаємодія з

групами стейкхолдерів, включаючи працівників, споживачів, місцеві громади, інвесторів та державні інституції, що передбачає урахування їхніх потреб і впливу на прийняття управлінських рішень.

Основними напрямками соціальної відповідальності бізнесу є такі [5-7]:

1. Відповідальність перед працівниками: гарантування безпечних умов праці відповідно до міжнародних стандартів, забезпечення гідного рівня оплати, створення можливостей для професійного розвитку, дотримання принципів рівноправності та запобігання дискримінації у трудових відносинах.

2. Відповідальність перед споживачами: контроль якості та безпеки продукції чи послуг, забезпечення прозорості маркетингових стратегій, відповідність реклами етичним нормам, захист прав споживачів та надання достовірної інформації про товари.

3. Відповідальність перед місцевими громадами: участь у соціальних проєктах, сприяння розвитку місцевої інфраструктури, створення робочих місць, підтримка освітніх, культурних та благодійних ініціатив.

4. Відповідальність перед навколишнім середовищем: мінімізація негативного впливу на екосистеми, впровадження екологічно чистих технологій, раціональне використання природних ресурсів, зменшення рівня забруднення та сприяння розвитку екологічно відповідального споживання.

Соціальна відповідальність бізнесу є важливим інструментом гармонізації економічних, соціальних та екологічних інтересів, що сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності компаній, а й сталому розвитку суспільства загалом. У сучасних умовах відповідальний бізнес виходить за межі простого дотримання законодавчих норм, інтегруючи етичні принципи у свою діяльність та враховуючи потреби стейкхолдерів. Запровадження практик СВБ забезпечує підприємствам довгострокову стабільність, позитивний імідж та довіру з боку суспільства, що в умовах глобалізації та зростаючої соціальної свідомості є ключовими факторами їхнього успіху.

Список використаних джерел:

1. Батюк Б.Б., Дранус Л.С., Зось-Кіур М.В., Жидяк О.Р. Ефективність цифрового маркетингу та системи соціобезпекового менеджменту підприємств птахівництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №12. С. 92-102.

2. Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А., Овсянніков І. А., Зайцев М. Є. Менеджмент якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти як основа формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. Том 2 № 1. 2025. <https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/issue/view/3>

3. Зось–Кіор М. В., Лашенкова О.І. Особливості принципу партнерства як складової соціально-економічного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2017. №6. С. 66-69.

4. Зось–Кіор М.В., Гнатенко І.А., Рабчук С.В. Організаційне перепроєктування бізнес-процесів туристичних компаній в контексті управління змінами в умовах розвитку інноваційного підприємництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №9. С. 238-244.

5. Зось–Кіор М.В.Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм–менеджменту. *Економічний форум*. 2020. № 3. URL: <http://eforum-lntu.com>

6. Ложачевська О. М., Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А. Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпечових загроз. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 299–302.

7. Пучкова С. Соціальна відповідальність бізнесу: основні складові та пріоритетні напрями реалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 324, Т. 6. С. 467–474.

8. Соціальна відповідальність бізнесу: принципи та основні питання. *Івано-Франківська обласна державна адміністрація*. URL: <https://www.if.gov.ua/news/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-pryntsyru-ta-osnovni-pytannia>

9. Федірець О. В., Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А. Корпоративна соціальна відповідальність в механізмі інклюзивної трансформації суб'єктів агропродовольчої сфери в умовах управління змінами та цифрового маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 7-14.

10. Purdenko O., Artyushok K., Riazanova N., Babaiev I., Kononenko A., Lepeyko T., Zos-Kior M. Financial management of innovative eco-entrepreneurship. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45. No. 2. P. 152-165.

О.Ю. Охрімець, здобувач вищої освіти
Національний транспортний університет, м. Київ

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

У сучасному світі, який характеризується динамічністю та складністю, суспільство стикається з численними викликами, такими як соціальна напруга, безробіття, міграційні процеси, демографічні зміни та екологічні проблеми. За таких умов малий і середній бізнес не лише змушений адаптуватися для ефективного функціонування, а й відігравати певну роль у розв'язанні цих питань. У розвинених країнах світу це реалізується через активне

впровадження соціально відповідальної діяльності серед усіх суб'єктів господарювання.

Після повномасштабного вторгнення в Україну бізнес-середовище зазнало кардинальних змін, що спричинило переосмислення його ролі в суспільстві. Виживання та розвиток підприємств у таких складних умовах тепер залежать не лише від пошуку нових стратегій та підходів до ведення бізнесу, а й від підвищення соціальної відповідальності перед суспільством [1; 4]. Варто зазначити, що раніше соціальна відповідальність розглядалася переважно як добровільний аспект діяльності великого бізнесу. Водночас аналіз довоєнного періоду свідчить, що лише незначна частка українських підприємств, незалежно від їхнього розміру, включала принципи соціальної відповідальності у свою стратегію розвитку.

Таблиця 1

Динаміка обсягів реалізованої продукції (товарам, послугам) середніми та малими підприємствами України за 2014-2023 рр.

Рік	Підприємства			
	Середні		Малі	
	млн. грн	% до загальної кількості підприємств	млн. грн	% до загальної кількості підприємств
2014	1723151,5	41,32	705000,5	16,9
2015	2168764,8	42,04	937112,8	18,16
2016	2668695,7	42,78	1177385	18,88
2017	3296418	42,77	1482001	19,23
2018	3924059,6	42,62	1776150	19,18
2019	4168439,4	43,24	1839876	19,09
2020	4359362,1	43,38	2064121	20,54
2021	5900055	43,33	2576371	18,92
2022	4906839	44,47	2101912	19,05
2023	5990514,3	44,12	2668866,3	19,66

Джерело: сформовано автором за даними [3]

Аналіз динаміки обсягів реалізованої продукції середніми та малими підприємствами України у 2014-2023 роках дозволяє оцінити їхній внесок у національну економіку та виявити тенденції розвитку цього сектора. Дослідження змін у показниках продажів та частки цих підприємств у загальній структурі бізнесу дає змогу простежити вплив економічних криз, регуляторних змін, воєнних подій та інших факторів на їхню діяльність. Нижче наведена табл. 1

відображає основні показники реалізації продукції середнім і малим бізнесом протягом зазначеного періоду.

Отже, залучення МСП до соціальної відповідальності є дуже важливим для економіки, оскільки вони створюють додаткові робочі місця, сприяють економічному зростанню, розвитку приватного сектору та створюють можливості справедливого розподілу доходів у суспільстві.

Слід зауважити, що малий та середній бізнес має кілька характерних особливостей [2]:

- застосування більш трудомістких виробничих процесів порівняно з великими компаніями, що сприяє зростанню зайнятості та справедлившому розподілу доходів;
- високий рівень підприємливості, що проявляється у гнучкості управління, здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, активному впровадженні інновацій та пошуку нових ніш для розвитку бізнесу;
- сприяння розширенню виробничого потенціалу та формуванню стійких економічних систем завдяки взаємодії з великими підприємствами.

Отже, малий і середній бізнес відіграє ключову роль у соціально-економічному розвитку країни, забезпечуючи робочі місця, сприяючи економічному зростанню та стимулюючи розвиток підприємницької ініціативи. Аналіз динаміки реалізованої продукції МСП в Україні свідчить про їхню адаптивність до змінних умов, зокрема в умовах криз та воєнних викликів. Водночас зростає значення соціальної відповідальності бізнесу, що сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності підприємств, а й створенню більш стійкого та справедливого економічного середовища. Таким чином, підтримка та розвиток МСП, зокрема шляхом їх активного залучення до соціально відповідальної діяльності, є важливим чинником стабілізації економіки та підвищення добробуту суспільства.

Список використаних джерел:

1. Бортнік С. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1169>
2. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2023 році. *Державна служба статистики України*. URL: <https://ks.ukrstat.gov.ua/ekonomichna-statistika/ekonomichna-diyalnist/2807-2-1-3-diyalnist-pidpriemstv/rozvitok-pidpriemstva/1792-obsjagi-realiz-produkcii-robit->

poslug-pidpriemstv.html

3.Федірець О. В., Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А. Корпоративна соціальна відповідальність в механізмі інклюзивної трансформації суб'єктів агропродовольчої сфери в умовах управління змінами та цифрового маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 7-14.

4.Червінська Л., Чернівська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність теорії та практики*. 2023. Том 6(53). С. 405-416.

М.В. Піддубний, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ОРГАНІВ ВЛАДИ

Ефективна взаємодія між громадянським суспільством та органами державної влади є необхідною умовою для розвитку демократичного суспільства, забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності влади. Така взаємодія реалізується через різні форми та механізми, які сприяють налагодженню діалогу між громадянами, громадськими організаціями та державними інституціями.

Варто зазначити, що така взаємодія не є однорідною, а проявляється у різних формах і за допомогою різних механізмів. З огляду на це, взаємодію громадянського суспільства та органів влади доцільно поділити на дві основні групи відповідно до її інституційної основи: інституційну та неінституційну, що забезпечують різні рівні залученості громадян у процеси управління.

У першу чергу, слід зазначити, що інституційна взаємодія передбачає використання офіційно закріплених механізмів, які регулюються чинним законодавством та нормативно-правовими актами. Вона ґрунтується на стабільних процедурах, які забезпечують системну участь громадянського суспільства у процесах формування та реалізації державної політики.

До ключових форм інституційної взаємодії можна віднести: Громадські ради при органах державної влади; Громадські слухання та консультації; Електронна демократія (e-democracy); Механізми громадського контролю; Фінансові механізми; Громадські експертизи та аудити. Механізми соціального партнерства держави та громадянського суспільства. [1; 2; 3].

На відміну від інституційної, неінституційна взаємодія не має чітко визначених правил і механізмів, не підкріплена юридичними нормами та часто виникає спонтанно або як реакція суспільства на актуальні події. Вона може набувати різних форм і проявлятися через безпосередні ініціативи громадян або громадських об'єднань. Серед основних форм такої взаємодії можна виокремити: громадські акції та протести, інформаційні кампанії та медіа-активізм, волонтерський рух та самоорганізація [1; 2; 3].

Таблиця 1

Механізми інституційної та неінституційної взаємодії

Механізми інституційної взаємодії	Механізми неінституційної взаємодії
Громадські ради при органах влади – консультативно-дорадчі органи, що залучають громадськість до формування політик.	Громадські акції та протести – мітинги, демонстрації, флешмоби, спрямовані на вплив на політичні рішення.
Громадські слухання та консультації – офіційні обговорення законопроектів, стратегій, реформ.	Інформаційні кампанії та медіа-активізм – використання соцмереж, блогів, журналістських розслідувань для привернення уваги до проблем.
Електронна демократія (e-democracy) – онлайн-платформи для електронних петицій, голосувань, консультацій.	Громадські ініціативи та волонтерський рух – самостійне вирішення соціальних питань без залучення держави.
Механізми громадського контролю – аудит діяльності державних органів за участю громадськості.	Страйки та бойкоти – економічні методи тиску на владу або бізнес для зміни політики чи законодавства.
Державне фінансування громадських ініціатив – підтримка соціальних проєктів через гранти, субсидії, соціальні замовлення.	

Джерело: складено автором згідно джерел [1; 2; 3].

Табл. 1 узагальнює механізми інституційної та неінституційної взаємодії. Вона включає опис таких механізмів, як громадські ради, слухання та електронна демократія в інституційній взаємодії, а також громадські акції, інформаційні кампанії та ініціативи в неінституційній взаємодії. Кожен механізм відзначає свої особливості та методи залучення громадськості до політичних процесів.

Таким чином, взаємодія між органами влади та громадянським суспільством може набувати різних форм залежно від рівня інституційності та формальності. Інституційна взаємодія створює чіткі та передбачувані механізми комунікації між громадськістю та

владою, забезпечуючи певний рівень стабільності у відносинах між цими суб'єктами.

Незважаючи на те, що неінституційна взаємодія є менш структурованою, вона може мати значний вплив на політичні та соціальні процеси в державі.

Оптимальним варіантом є поєднання різних підходів, що сприяє ефективному розвитку демократичного суспільства.

Список використаних джерел:

1. Антонова Л. В., Лізаковська С. В. Оцінка механізмів взаємодії органів публічної влади з громадськістю в системі державного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 7. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2018/7.pdf.
2. Русинюк М. М. Механізми взаємодії публічної влади та громадянського суспільства у процесі реалізації публічної політики України. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Т. 30 (69). № 4. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/4_2019/22.pdf.
3. Чкадуа М. І. Механізми взаємодії держави та громадянського суспільства. Юридичний науковий електронний журнал. 2021. № 8. URL: http://www.lsej.org.ua/8_2021/104.pdf.

В.П. Попельнюк, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

РОЛЬ КРАЇН G7 У ПРОДОВОЛЬЧОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

Воєнна агресія росії проти України є одним із ключових джерел сучасних глобальних загроз для цивілізаційної стабільності, зокрема й у сфері забезпечення продовольчої безпеки. Тому кожна ініціатива демократичних держав, спрямована на припинення агресії, водночас є ефективним кроком до розв'язання світових продовольчих викликів. На третьому році війни підтримка України на міжнародному рівні не зменшується – 18 спікерів національних парламентів та Президентка Європейського Парламенту виступили із спільною заявою на підтримку нашої держави [2]. А лідери держав G7 підтвердили зобов'язання разом протистояти загарбницькій війні Росії проти України. Зокрема, підтримуватимуть Україну в розробці та впровадженні коротко- та середньострокової стратегії продовольчої безпеки для забезпечення функціонування українського агропромислового бізнесу там, де це можливо, а також підтримуватимуть логістичну складову, щоб дозволити Україні

прогодувати своїх громадян і повернути свої експортні ринки [1].

Проведене дослідження підтверджує, що завдяки активній участі у вирішенні проблем продовольчої безпеки, провідні держави, зокрема G7, мають можливість відновити свою репутацію глобальних лідерів, які формують нову архітектуру справедливого та безпечного світу. Натомість відсутність рішучої підтримки або непослідовність у реалізації спільно визначених дій щодо стабілізації глобальної продовольчої системи може призвести до подальшого дисбалансу на світових ринках продовольства та сільськогосподарської продукції. А це, у свою чергу, спричинить зневіру країн, що розвиваються, у здатності G7 ефективно відповідати на глобальні виклики.

Держави G7 відіграють провідну роль у підтримці України в її боротьбі за незалежність і свободу, і цим самим роблять суттєвий внесок у забезпечення продовольчої стабільності та загальної безпеки людства. Посилення їхніх узгоджених зусиль – у формі економічної, військової та гуманітарної допомоги – не лише засвідчить ефективність партнерства країн-однодумців і сприятиме завершенню війни, а й усуне ключові джерела дестабілізації аграрних ринків.

Виходячи з вищезазначеного пропонуємо подальші напрямки підтримки країнами G7 продовольчої сфери України [1; 2; 3]:

1) Зміцнення України. Продовження війни росії в Україні несе загрозу як стабільності і миру у всій Європі, так і продовольчій безпеці у світі. Саме російські імперські амбіції є джерелом агресії і провокування воєнних і гуманітарних катастроф. Тому серед найвагоміших пріоритетів G7 виокремлюється завдання примноження зусиль, спрямованих на зміцнення України, її євроінтеграційне прискорення, а також недопущення посилення військової могутності росії.

2) Пошук шляхів недопущення використання продовольства як зброї. G7 має активізувати пошук шляхів створення інституційних рамок, які б послаблювали можливості використання голоду або загрози голоду як зброї. G7 разом з ЄС мають виробити системні 5 рішення, які спрямовуватимуться на гарантування безперешкодного пересування продовольчих товарів по/через території ЄС, які здійснюються на законних підставах.

3) Оновлення транскордонної інфраструктурної мережі, яка забезпечуватиме високу територіальну і галузеву мобільність,

спрямовану як на захист країн Центральної та Східної Європи, а також України від російської агресії, так і збереження і примноження логістичних послуг, завдяки яким прискориться і стане безпечнішим транспортування вантажів як вздовж східних кордонів Євросоюзу, так і експорту української продукції.

4) Безпека інфраструктурних мереж. G7 разом з ЄС мають стати ініціаторами розширення і посилення безпеки інфраструктурних мереж на територіях, які потенційно можуть бути наближеними до зони бойових дій. Такі мережі потребуватимуть значних інвестицій, на які можна сподіватись лише за умов, що інвестори отримають гарантії, які засвідчуватимуть підтримку інвесторів фінансовими можливостями G7, насамперед у частині страхування політичних і військових ризиків для міжнародного бізнесу, що стане вагомим внеском у зміцнення системи продовольчої безпеки.

5) Страхування транскордонних інвестицій. Зокрема:

- укладання Україною договорів про страхування інвестицій у найбільших країнах донорах, спрямованих у транскордонну транспортну інфраструктуру. Ресурсами можуть бути конфісковані у цих країнах російські активи або доходи від них. Відтак, у країнах G7 має відбутись прискорення відпрацювання механізмів використання заморожених російських активів або, принаймні, доходів від них;

- створення спеціалізованих фондів (на базі фінансових інститутів G7) зі страхування політичних і військових ризиків для іноземних інвесторів.

Враховуючи географічну близькість росії до кордонів ЄС, а також роль України як східного щита Європи, зростає необхідність посилення безпекового потенціалу України не лише у військовій, а й у продовольчій площині. Забезпечити це можливо лише за умови суттєвої підтримки з боку G7, зокрема через інвестування у створення потужного та стійкого безпекового форпосту у центрі Європи. Саме на країнах G7 лежить відповідальність за прояв лідерства у створенні нових інституційних механізмів і міжнародно-правових інструментів, які мають запобігати використанню продовольства як засобу політичного чи економічного тиску. Такий підхід стане суттєвим внеском у довготривалу глобальну продовольчу безпеку.

Список використаних джерел:

1. Заява лідерів G7 щодо України. *Представництво ЄС в Україні*. URL:

<https://surl.li/gzhcfs> (дата звернення: 30.04.2025).

2. Міжнародна підтримка України є запорукою перемоги. *Офіційний вебпортал парламенту України.* URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/258972.html> (дата звернення: 30.04.2025).

3. Якименко Ю., Мельник О. Міжнародна підтримка України у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки. *Центр Разумкова.* URL: <https://razumkov.org.ua/statti/mizhnarodna-pidtrymka-ukrainy-u-zabezpechenni-globalnoi-prodovolchoi-bezpeky> (дата звернення: 30.04.2025).

В.Д. Романков, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

СУТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНИХ ПОТОКІВ

Державне регулювання міграційних потоків є однією з ключових складових державної політики, що спрямована на забезпечення контролю, управління та оптимізації міграційних процесів у межах країни. Державний механізм регулювання міграційних потоків – це комплексна система, яка включає три основні компоненти: державну міграційну політику, методи регулювання міграційних потоків та інструменти їх регулювання [3].

Державна міграційна політика – це сукупність стратегічних цілей, принципів та напрямів діяльності держави, спрямованих на регулювання міграційних процесів у країні [2]. Вона формується на основі соціально-економічних потреб країни, демографічної ситуації, рівня зайнятості, безпекових викликів та міжнародних зобов'язань.

Основна мета міграційної політики полягає в управлінні міграційними потоками таким чином, щоб:

- ☐ забезпечити економічне зростання наприклад, шляхом залучення кваліфікованої робочої сили;
- ☐ гарантувати національну безпеку контролюючи нелегальну міграцію;
- ☐ захищати права мігрантів та корінного населення регулюючи їхній статус, доступ до соціальних послуг;
- ☐ підтримувати демографічний баланс, наприклад, компенсуючи низьку народжуваність трудовою міграцією;
- ☐ забезпечення національної безпеки та боротьба з

нелегальною міграцією;

- покращення соціальної адаптації та інтеграції мігрантів;
- підтримка міжнародних зобов'язань у сфері захисту прав людини [2].

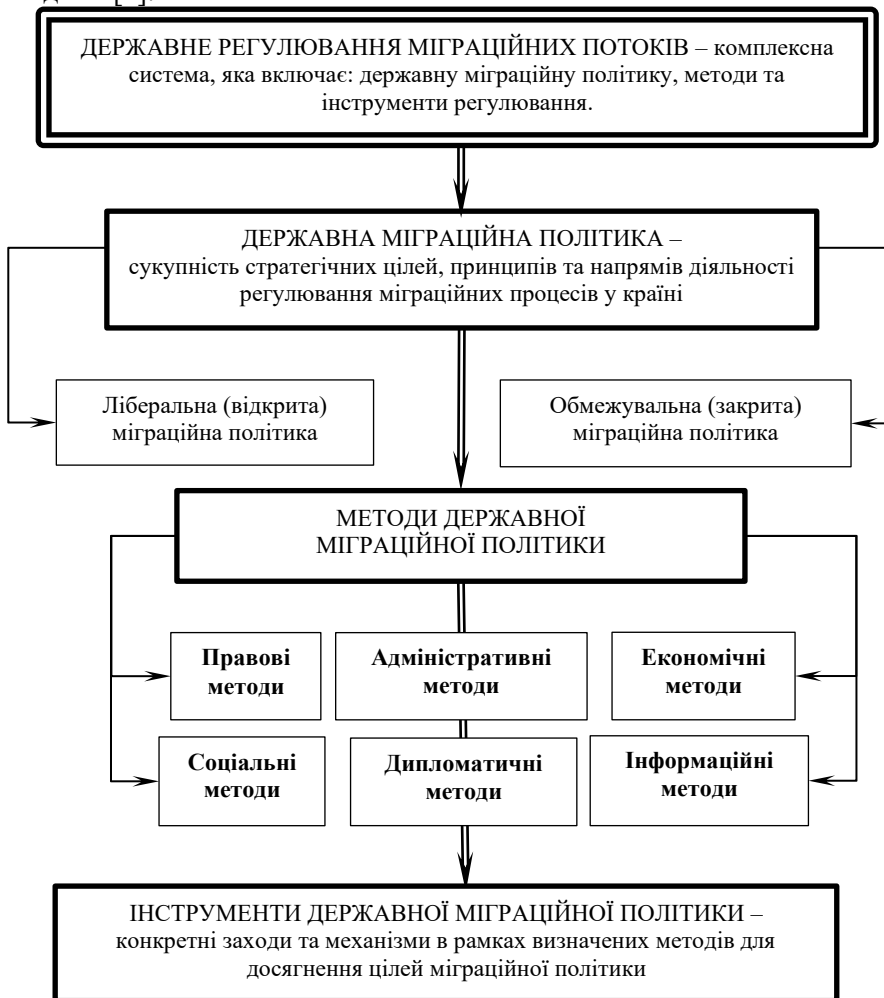


Рис. 2. Державний механізм регулювання міграційних потоків
Джерело: складено автором на підставі джерел [1, 2, 3]

Зрозуміло, що державна політика у цій сфері не є статичною – вона адаптується до змін у внутрішньому та зовнішньому

середовищі, відповідаючи на виклики сучасності.

Державна міграційна політика спрямована на створення балансу між економічними, соціальними та національними інтересами країни й гуманітарними аспектами захисту мігрантів.

Залежно від цілей, пріоритетів та методів регулювання виділяють кілька типів міграційної політики:

1. Ліберальна (відкрита) міграційна політика
 - держава активно заохочує в'їзд мігрантів;
 - мінімальні бар'єри для імміграції;
 - стимулювання припливу кваліфікованих спеціалістів та інвесторів [2].
2. Обмежувальна (закрита) міграційна політика
 - жорсткий контроль за в'їздом та перебуванням мігрантів;
 - запровадження квот, суворих візових вимог, депортація нелегальних мігрантів [2].

Список використаних джерел:

1. Свидрук І. І., Коцупей В. М. Державне регулювання міграційних процесів в Україні: концептуально-прикладні характеристики // Економіка та суспільство. 2021. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-13>.
2. Шапоренко О. І. Державна міграційна політика: шляхи регулювання та принципи // Право та державне управління. 2019. № 2 (35), т. 2. С. 252–257. DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2-2.36>.
3. Шапоренко О. І. Механізми державного регулювання зовнішньої трудової міграції // Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 2 (54). С. 119–125. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-119-125>.

І.О. Требушенко, здобувач вищої освіти
*Таврійський національний
університет імені В.І. Вернадського*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ВИБОРЧОМУ ПРОЦЕСІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, ЕТАПИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ У КОНТЕКСТІ ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

Органи державної влади, органи місцевого самоврядування, громадські організації та суспільство мають ключову роль у виборчому процесі та у визначенні його легітимності, взаємодія усіх цих складових напряму впливає на демократичність виборів. Система має розподіл функцій: державні органи відповідають за

правову базу та займаються координацією, органи місцевого самоврядування відповідають за організацію на території яка їм підпорядкована, громадські організації відповідають за моніторинг і просвітництво громадськості, а громадяни в свою чергу приймають участь у виборах і контролюють органи влади. Проте на практиці ефективність цієї взаємодії залежить від інституційної спроможності, рівня довіри та особливостей контексту реалій конкретної держави. Щодо України, це ускладнено слабкістю інститутів, кризами.

Органи державної влади, зокрема Центральна виборча комісія, парламент, уряд і суди, відповідають за нормативне регулювання та координацію виборів. ЦВК в Україні призначає вибори, реєструє кандидатів, контролює агітацію й підраховує голоси [1, с. 45]. Парламент розробляє закони, уряд забезпечує фінансування, а суди вирішують спори. Однак політичний тиск, недостатня автономія та корупція часто підривають довіру до цих структур [2, с. 60]. Наприклад, під час парламентських виборів 2019 року ЦВК критикували за непрозорі рішення щодо реєстрації кандидатів [3, с. 15]. Вертикальний підхід до управління ускладнює партнерство з іншими суб'єктами, адже держава сприймається радше як контролер, ніж рівноправний учасник.

Органи місцевого самоврядування відповідають за організацію виборів на місцевому рівні: підготовку дільниць, логістику та інформування громадян. Реформа децентралізації 2014–2020 років посилила їхні повноваження, особливо щодо місцевих виборів [4, с. 112]. Вони співпрацюють із ЦВК для координації, із ГО для залучення волонтерів і з суспільством для підвищення явки. Проте брак ресурсів і слабка взаємодія з державними органами знижують їхню ефективність [2, с. 75]. Під час місцевих виборів 2020 року недофінансування призводило до проблем із функціонуванням дільниць. У кризових умовах, як-от війна, роль органів місцевого самоврядування зростає, але їхня вразливість також збільшується.

Громадські організації виконують функції моніторингу, просвітництва та захисту прав виборців, діючи як незалежні спостерігачі. В Україні організації, такі як "ОПОРА" та "Комітет виборців України", відстежують вибори, готують звіти й просувають реформи [3, с. 20]. Вони консультуються з ЦВК, співпрацюють із органами місцевого самоврядування у місцевих проєктах і проводять кампанії для суспільства. Однак їхня

незалежність ускладнює взаємодію з державою через низьку довіру та тиск влади [5, с. 50]. У 2022 році, під час воєнного стану, ГО активно працювали, але їхній вплив був обмежений через зовнішні фактори й залежність від донорів.

Суспільство є основою виборчого процесу, реалізуючи право голосу та здійснюючи контроль. Після Євромайдану 2014 року громадянська активність в Україні зросла, але залишається нерівномірною: висока у містах, низька в селах [4, с. 120]. Соціальні мережі розширюють можливості громадян впливати на агітацію та викривати порушення [6, с. 105]. Проте низька довіра до держави й органів місцевого самоврядування, а також дезінформація послаблюють ефективність їхньої участі.

Взаємодія суб'єктів в Україні має специфічні риси:

- *Інституційна слабкість*: Низька автономія ЦВК і органи місцевого самоврядування ускладнює співпрацю з ГО та суспільством [2, с. 65].

- *Кризовий контекст*: Війна вимагає адаптації, наприклад, організації голосування для переселенців, що потребує кращої координації [4, с. 125].

- *Нерівність ресурсів*: Держава та органи місцевого самоврядування мають більше фінансових можливостей, ніж ГО й суспільство, які залежать від ініціативності й зовнішньої підтримки [3, с. 25].

- *Довіра*: Низький рівень довіри між суб'єктами знижує синергію [5, с. 55].

На відміну від західних демократій із сильними інститутами й системною взаємодією, в Україні вона фрагментарна й залежить від реформ, донорської підтримки та криз. Система "Дія" стала позитивним прикладом співпраці держави й суспільства, але її ефективність обмежена кіберзагрозами [6, с. 110].

Система взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, громадських організацій та суспільства у виборчому процесі в Україні можуть бути ознаками демократичності. Але перехідні положення, кризові явища і слабкість інститутів заважає їх ефективній роботі. Для сталого розвитку виборчого процесу потрібна краща координація, зміцнення інститутів і підвищення участі громадськості у процесах - це все має вплинути на легітимність виборчих процесів у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Кравченко В. Виборчий процес в Україні: правові та організаційні аспекти. Київ: Наукова думка, 2019. 220 с.
2. Шевчук О. Проблеми організації виборів в Україні: інституційний аналіз // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2020. № 2 (132). С. 40–80.
3. Організація з безпеки і співробітництва в Європі. Звіт про спостереження за виборами в Україні 2019. Відень: ОБСЄ, 2019. 50 с. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.osce.org/odihr/elections/ukraine/422486>
4. Кравчук О. Децентралізація та вибори в Україні: виклики і перспективи // Український соціум. 2021. № 3 (78). С. 100–130.
5. Лінц Х., Степан А. Проблеми демократичного переходу та консолідації. Балтимор: Johns Hopkins University Press, 1996. 501 с.
6. Бірч С. Цифрові технології у виборчому процесі: можливості та ризики // Electoral Studies. 2020. № 65. С. 100–125. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://doi.org/10.1016/j.electstud.2020.102134>

СЕКЦІЯ 5
АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.
МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ.
МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕНЕДЖМЕНТ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Л.М. Березіна, д.е.н., професор
Полтавський державний аграрний університет

МЕНЕДЖМЕНТ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ
ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сучасні умови господарювання потребують і сучасних підходів управління господарською діяльністю підприємств аграрного сектору економіки України. Умови воєнного стану, в яких нині функціонують підприємства аграрного сектору, як правило, мають деструктивний вплив на довкілля, діяльність підприємств та безпосередньо її результати, використання їх кадрового потенціалу та менеджменту як складника функціонування будь-якої соціально-економічної системи.

Варто погодитися з трактуванням Дем'яненка С.І., що «аграрний менеджмент – це особливий прояв менеджменту і може бути визначений як діяльність з організації і координації виробництва в аграрних та інших підприємствах сфери агробізнесу з метою одержання зростаючого прибутку в довгостроковому періоді, а також досягнення інших специфічних для кожного власника підприємства чи менеджера цілей. Він може розглядатися і як комбінація окремих складових діяльності підприємства – виробництва, комерційної діяльності, фінансів, маркетингу, управління трудовими ресурсами через роботу з людьми».[1]

Загалом варто зазначити, що головною ознакою менеджменту як системи є взаємозв'язок людини з іншими її складниками, де людина виявляється основним елементом цієї системи. Такий підхід акцентує увагу на безпосередній взаємодії людського ресурсу з іншими факторами виробництва, які використовують різні підприємства аграрного сектору, виконуючи різні функції в процесі їх діяльності. Тому важливо, щоб притаманні сфері діяльності функції управління виконували кваліфіковані фахівці з відповідною

освітою менеджера.

Як і будь-яка сфера, сфера аграрного менеджменту має спиратися на компетентного фахівця, який мотивований використовувати свої знання, навички, досвід, творчий та новаторський підходи до справи.

Розвиток аграрного сектору України під час війни зазнав певних змін, які можуть бути конкретизовані такими проблемами як вразливість агрохолдингової моделі розвитку сільського господарства – основи аграрного сектору економіки, оскільки порушилися логістичні зв'язки, виникли проблеми у ринках збуту, екологічна катастрофа як наслідок воєнних дій змушує скорочувати використання земельних ресурсів сільського господарства тощо. Проте, зростання обсягів виробництва у воєнний період демонстрували підприємства середнього та малого бізнесу, які змогли пристосуватися до тих зовнішніх змін, які мають місце. Відтак, вирішення проблем повоєнної відбудови функціонування аграрного сектору має лягти на плечі не лише менеджменту аграрної сфери, а й державних структур через надання достатньої допомоги малому та середньому бізнесу.

Певні кроки вже мають місце, так у програмі «Розвиток секторів економіки з доданою вартістю» представлено проекти, які стосуються сільського господарства, їх реалізація вимагатиме інвестицій в розмірі 36,6 млрд. дол. США для розвитку переробки сільськогосподарської сировини, випуску сільськогосподарської продукції з високою доданою вартістю, рекультивації порушених земель, відновлення після війни понад 10 тис. аграрних підприємств та інші заходи.[2, с. 21]

Отже, видається важливим у сучасних турбулентних умовах функціонування аграрного сектору посилення ролі менеджменту на всіх ланках системи управління економікою в цілому та окремими суб'єктами господарювання. Реалізація цього важливого завдання сприятиме інтеграції України до, перш за все, європейського економічного простору й забезпечення державної та світової продовольчої безпеки.

Список використаних джерел:

1. Дем'яненко С.І. Аграрний менеджмент в системі агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 12. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/eapk_2018_12_p_42_50.pdf
2. План відновлення України. URL: <https://efaidnbmnmbpcajpcglclefindmkaj/https://uploadssl.webflow.com>

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сталий розвиток – це одне з основних понять, заснованих на глобальному підході до сучасного плану розвитку. Концепція сталого розвитку означає потребу у знаходженні балансу між сучасними потребами людства та захистом майбутніх поколінь.

Пошук балансу між соціальною відповідальністю та економічною ефективністю є важливим для функціонування сучасного бізнесу, особливо за умови повномасштабного вторгнення.

Таблиця 1

Ключові стратегічні вектори соціально відповідальної діяльності аграрних підприємств у контексті викликів війни та сталого розвитку [сформовано за допомогою 2-4]

Напрями діяльності	Конкретні дії
Підтримка Збройних Сил України	Передача продуктів харчування на фронт; фінансова допомога ЗСУ (збір коштів, закупівля техніки, амуніції); надання техніки та пального для армії; співпраця з волонтерськими організаціями
Збереження робочих місць і підтримка працівників	виплата зарплати навіть за умов зупинки виробництва; психологічна підтримка працівників і їхніх родин; перепрофілювання працівників, залучення до гуманітарних ініціатив
Гуманітарна допомога громадам	Забезпечення продуктами, паливом, технікою; відновлення інфраструктури (дороги, водогони, освітні заклади, заклади охорони здоров'я); надання прихистку внутрішньо переміщеним особам
Безперервність виробництва і продовольча безпека	Проведення посівної, збиральної кампанії під час бойових дій; збереження логістичних ланцюгів; участь у держпрограмах зі стабілізації цін
Екологічна відповідальність	Дотримання екостандартів під час воєнного стану; розмінування й рекультивація земель; запобігання екозабрудненню внаслідок руйнувань
Підтримка освіти та молоді	Стипендії студентам аграрних ЗВО; участь у дуальній освіті, стажуваннях; допомога школам, бібліотекам, освітнім програмам

Очевидно, що у сучасних умовах аграрні підприємства не можуть обмежуватись лише досягненням економічної вигоди. Соціальна відповідальність суб'єктів господарювання в умовах війни набуває особливого значення [1], адже агросектор не лише забезпечує продовольчу безпеку країни, а й відіграє ключову роль у підтримці суспільства, армії та економіки в кризовий період.

Аграрний сектор відіграє стратегічну роль у національній економіці України, забезпечуючи продовольчу безпеку, зайнятість населення, валютні надходження та сприяючи збереженню природних ресурсів.

Тож, соціальна відповідальність аграрних підприємств у час війни – це не просто добровільна ініціатива, а важливий елемент національної стійкості. Через активну участь у житті суспільства, підтримку армії, турботу про працівників та громади, аграрний сектор виконує стратегічну місію – зберігати життя, економіку та майбутнє країни.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднича Т., Ткаченко В., Телічко Н., Щур О. Фінансовий менеджмент інноваційної стратегії безпекового кадрового потенціалу підприємств сфери послуг в системі соціальної відповідальності бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 48-54. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/239>.
2. Воронько-Невіднича Т.В., Помаз О.М., Васильєва Ю.А., Коваленко Г.О. Аспекти корпоративної соціальної відповідальності підприємства, що сприяють формуванню його іміджу. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 45–49. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8606/1/voronko-nevidnycha.pdf>.
3. Качула С.В., Радчишин. Т.П. Організаційно-фінансовий механізм управління соціальною відповідальністю агробізнесу та фактори впливу на його ефективність *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 11. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/9390/>
4. Прокапович О.О. Патика Н.І. Управління соціальною відповідальністю агробізнесу у забезпеченні розвитку сільських територій в Україні. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 27-28 березня 2024 р. Львів: ЛНУП, 2024. С. 370-372. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/54851/1/FORSAYT-METODY_236-238.pdf.

В.В. Дергачова, д.е.н., професор,
С.С. Геращенко, здобувачка вищої освіти
*Національний технічний університет «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

ОПТИМІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДИСТРИБУЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

В умовах посилення глобальної конкуренції українські компанії-експортери зіштовхуються з викликом забезпечення ефективної дистрибуції своєї продукції на міжнародних ринках. Міжнародні канали збуту є невід'ємною складовою зовнішньоекономічної діяльності, оскільки дозволяють доставити товари від вітчизняного виробника до зарубіжного споживача, долаючи просторові, часові та інституційні бар'єри [1]. Ефективно налагоджена система дистрибуції забезпечує доступність продукції на цільових ринках, що безпосередньо впливає на частку ринку та рівень задоволеності споживачів і, як наслідок, є одним із ключових чинників глобальної конкурентоспроможності підприємства [3]. З цього випливає, що оптимізація мережі розподілу стає життєво необхідною для українського бізнесу, який прагне утримати і зміцнити свої позиції в умовах світової конкуренції.

У міжнародній практиці використовуються різні моделі дистрибуції, що відрізняються ступенем залучення посередників та рівнем контролю виробника над каналом [1]. Загалом виділяють прямі (безпосередні) канали, коли виробник самостійно реалізує товар кінцевому іноземному покупцеві, та непрямі (опосередковані) – із залученням незалежних дистриб'юторів, дилерів або агентів [1]. Кожна модель має свої переваги і ризики: пряма дистрибуція забезпечує виробнику максимальний контроль над збутом і ближчий контакт із клієнтами, проте вимагає значних ресурсів і присутності на місцевому ринку; непрямі дозволяє швидше охопити нові країни завдяки експертизі й мережам локальних партнерів, але супроводжується нижчим рівнем контролю та залежністю від посередників [2]. Вибір моделі розподілу визначається багатьма чинниками – характером продукту, ринковими умовами, ресурсами компанії – і саме оптимальне поєднання каналів збуту здатне забезпечити баланс між глибиною проникнення на ринок та

оперативним управлінням збутом.

Розгалужена і добре керована система збуту може стати стратегічним джерелом конкурентних переваг компанії на глобальному рівні [3]. Широка географія присутності, оперативність поставок і синергія партнерської мережі дозволяють підприємству швидше та повніше задовольняти потреби зарубіжних споживачів порівняно з конкурентами. Водночас неефективна структура каналу або надмірна залежність від посередників можуть стримувати розвиток експортера. Тому оптимізація дистрибуційних каналів повинна носити постійний, проактивний характер: виробник має регулярно аналізувати результати роботи партнерів та гнучко перебудовувати збутову стратегію відповідно до змін ринкового середовища [2]. Міжнародний досвід підтверджує, що управління мережею дистрибуції – це безперервний процес, який вимагає підтримки партнерів, контролю ключових показників і своєчасного вдосконалення каналів збуту під впливом ринкових змін [2].

Окремої уваги потребують механізми контролю та координації діяльності закордонних партнерів у каналах збуту. Дослідження показують, що для ефективного управління міжнародними дистрибуційними мережами виробники застосовують комплексний підхід, поєднуючи кілька методів впливу [4]. *Серед ключових методів* – встановлення чітких КРІ (показників результативності) та стандартів обслуговування; впровадження систем фінансового стимулювання і матеріальної мотивації посередників; регламентація процедур роботи та вимог до представлення бренду; розвиток довірчих відносин через регулярну комунікацію і партнерство; використання сучасних інформаційних систем для моніторингу продажів і запасів [4]. Застосування таких механізмів підвищує прозорість роботи каналу й узгодженість дій дистриб'юторів із загальною стратегією компанії. В результаті український експортер може зберігати контроль над якістю та збутом продукції навіть при значному розширенні мережі збуту за кордоном.

Для українських компаній, що виходять на світові ринки, оптимізація каналів розподілу означає пошук балансу між розширенням глобальної присутності та збереженням ефективного контролю над збутовою мережею [2]. При зростанні обсягів продажу на окремому ринку підприємство може переглянути модель дистрибуції – наприклад, перейти від опосередкованого збуту через дистриб'юторів до створення власної збутової філії, щоб

посилити контроль над брендом і якістю сервісу. Водночас важливо налагодити дієвий двосторонній зв'язок з локальними партнерами: надавати їм маркетингову і технічну підтримку, навчання персоналу, спільно планувати продажі. Такий партнерський підхід сприяє підвищенню лояльності посередників і ефективності роботи каналу збуту [2].

Таким чином, формування гнучкої, ефективної та контрольованої системи міжнародної дистрибуції є не просто вимогою часу – це стратегічна необхідність для зміцнення конкурентних позицій українського бізнесу на глобальному рівні. Оптимізація міжнародних дистрибуційних каналів забезпечує підприємствам розширення географії присутності та зростання результативності діяльності на зовнішніх ринках, створюючи підґрунтя для їхнього довгострокового успіху в умовах глобальної конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Каніщенко О.Л., Комяков О.О. Структуризація міжнародних каналів розподілу. *Економіка України*. 2009. №10. С. 88–95. URL: <https://economy.kpi.ua/.pdf>
2. Arnold D. Seven Rules of International Distribution // *Harvard Business Review*, 2000. URL: <https://hbr.org/>
3. Mwanza P., Ingari B. Strategic Role of Distribution as a Source of Competitive Advantage in FMCG in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2015. URL: <https://www.ijsrp.org/.pdf>
4. Pahud de Mortanges C., Vossen J. Mechanisms to control the marketing activities of foreign distributors // *International Business Review*. 1999. Vol. 8(1). P. 75–97. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/iburev/v8y1999i1p75-97.html>

А.Р. Дунська, д.е.н., професор,
М.І. Сокольнікова, здобувач вищої освіти
*Національний технічний університет «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»*

СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО ХІМІЧНОГО ХОЛДІНГУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

Хімічна промисловість України має потенціал для активного розвитку зовнішньоекономічної діяльності, однак наразі її частка в загальному експорті залишається відносно невеликою. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році експорт продукції хімічної та пов'язаних з нею галузей становив \$888,2 млн, або близько 2,5% від загального обсягу експорту країни [1]. Зокрема,

експорт мінеральних добрив склав лише \$35 млн [1], що підкреслює недовикористаний експортний потенціал цієї групи товарів. Водночас, у 2023 році Україна імпортувала мінеральних добрив на суму \$1,23 млрд [2], що свідчить про високий внутрішній попит та залежність від зовнішніх постачальників.

На нашу думку, головна перевага українських виробників – це поєднання якості та доступної ціни. Продукція часто сертифікована за міжнародними стандартами такими як ISO та HACCP, а її логістична доставка до країн Європи чи Близького Сходу є швидшою та дешевшою порівняно з азійськими постачальниками. Виходячи з цього, вважаємо, що українська продукція має великі шанси на успіх за кордоном.

Одним із найбільш перспективних напрямів є експорт мінеральних добрив. Багато країн, зокрема Бразилія, Туреччина та держави Північної Африки, значною мірою залежать від імпорту для забезпечення потреб сільського господарства. Наприклад, Бразилія імпортує понад 85% від загального обсягу добрив, причому в 2024 році цей показник перевищив 44 млн тонн [3]. Для України це відкриває можливості для збільшення експорту. Також значні перспективи є в експорті засобів захисту рослин (ЗЗР). Польща, Румунія та Туреччина мають потужний аграрний сектор і є активними імпортерами ЗЗР. Польський ринок ЗЗР оцінювався у \$1,23 млрд у 2024 році, і очікується зростання до майже \$1,9 млрд до 2032 року [4].

Ще одним перспективним напрямком для українського експорту є лакофарбова продукція. У 2023 році провідними експортерами фарб і лаків були Німеччина, Південна Корея, Італія, а також США [5]. У свою чергу, найбільшими імпортерами стали Китай, Велика Британія, Франція та Польща [5]. Важливо, що Польща, Чехія, Угорщина й Румунія – це країни, з якими Україна має зручну логістику та зону вільної торгівлі. Рис. 1 та рис. 2 підтверджують, що експорт та імпорт зосереджені переважно в Європі та Азії, що є вигідним для України в контексті логістики та витрат.

Чехія та Угорщина також активно розвивають деревообробну галузь і мають сталий попит на покриття для деревини. Українські виробники можуть запропонувати конкурентоспроможну продукцію, яка відповідає європейським стандартам якості та екологічності. Зважаючи на ці фактори українські виробники лакофарбової продукції мають реальні шанси на успішний вихід на

міжнародні ринки.



Рис. 1. Експортери фарб і лаків у 2023 році (джерело: The Observatory of Economic Complexity)



Рис. 2. Імпортери фарб і лаків у 2023 році (джерело: The Observatory of Economic Complexity)

Для виходу на такі ринки доцільно запропонувати кілька ефективних стратегій. По-перше, це прямий експорт через місцевих дистриб'юторів – швидкий і малозатратний спосіб. По-друге, участь у виставках, таких як Agritechnica чи China Agrochemical Expo, дозволяє представити продукцію потенційним партнерам. По-третє, активна присутність на платформах B2B. Вона допомагає знайти нових покупців. Для ринків з жорсткими регуляторними вимогами (ЄС, США) доцільно використовувати контрактне виробництво чи ліцензування, а для довготривалої присутності – створення спільних підприємств із місцевими компаніями.

Підсумовуючи, вважаємо, що український хімічний холдинг має

всі шанси для стабільного розвитку на міжнародному рівні. Успіх залежатиме від гнучкого підходу до кожного ринку, адаптації продукції до стандартів і активної роботи з дистриб'юторами та онлайн-каналами.

Список використаних джерел:

1. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2024/02/04.pdf> (дата звернення 29.04.2025)
2. Проблеми й перспективи вітчизняної індустрії та ринку мінеральних добрив – Агробізнес сьогодні. *Агробізнес сьогодні*. URL: <https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/29182-problemy-i-perspektivy-vitchyznianoj-industrii-ta-rynku-mineralnykh-dobryv.html> (дата звернення: 30.04.2025)
3. Brazilian Fertilizer Imports Reached a New Record in 2024; and more news about crop protection and nutrition. *Agribasilis – Inside Agribusiness*. URL: <https://agribasilis.com/2025/01/14/brazilian-fertilizer-imports/> (дата звернення: 30.04.2025)
4. *Verified Market Research*. URL: <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/poland-crop-protection-chemical-market/> (дата звернення: 29.04.2025)
5. Paints and varnishes nes, water pigments for leather (HS: 321000) Product Trade, Exporters and Importers | The Observatory of Economic Complexity. *The Observatory of Economic Complexity*. URL: <https://oec.world/en/profile/hs/paints-and-varnishes-nes-water-pigments-for-leather> (дата звернення: 29.04.2025)

В.Ю. Медвідь, д.е.н., професор,
С.В. Сулимка, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ДОРАДНИЦТВА В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТРУМЕНТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Правові засади сільськогосподарської дорадчої діяльності в Україні визначені Законом України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність», відповідно до преамбули якого сільськогосподарська дорадча діяльність – це сукупність дій і заходів, спрямованих на задоволення потреб особистих селянських і фермерських господарств, господарських товариств, інших сільськогосподарських підприємств усіх форм власності та господарювання, а також сільського населення у підвищенні рівня знань та вдосконаленні практичних навичок ведення прибуткового сільського господарства [1].

У зв'язку зі стрімким поширенням та застосуванням новітніх інноваційних технологій у світовій економіці сільськогосподарське дорадництво відіграє важливу роль у розвитку сільського господарства, оскільки сільськогосподарські підприємства та фермерські господарства потребують належної професійної інформаційної та консультативної підтримки з боку дорадчих служб.

Дорадча діяльність, як інструмент аграрної політики, забезпечує розвиток прибутковості та конкурентоспроможності аграрного сектору та інтегрований розвиток сільських територій шляхом надання допомоги сільським виробникам та сільському населенню у прийнятті обґрунтованих рішень щодо прогресивних змін у системі господарювання через удосконалення знань та практичних навичок, надання найновішої інтегрованої інформації, демонстрацій, індивідуальних практичних порад та рекомендацій [2].

Однак, незважаючи на існування та ефективне функціонування великої кількості дорадчих служб, на практиці розвиток системи дорадництва не є стабільним та динамічним, існує багато факторів, що стримують розвиток сільськогосподарського дорадництва та дорадчих послуг в Україні, тому необхідно розширювати мережу дорадчих служб та популяризувати систему дорадництва серед сільськогосподарських виробників та підприємств.

Найбільшою проблемою є те, що діяльність дорадчих служб частково фінансується з місцевого та державного бюджетів, а іноді й за рахунок іноземних інвесторів, що в умовах воєнного стану в Україні логічно відійшло на другий план, оскільки оборона України, її територіальна цілісність та стримування російської агресії потребують першочергового фінансування.

Загалом, значення та роль дорадчих служб у підтримці сільськогосподарської діяльності в Україні наразі недооцінюється на державному рівні. Водночас, слід зазначити, що кошти, витрачені державою на підтримку дорадництва, можуть бути компенсовані значним підвищенням ефективності сільського господарства - дослідження показують, що віддача від інвестицій у розвиток дорадчих служб є найвищою порівняно з іншими напрямками державної підтримки сільського господарства [3].

Однак всі ці фактори затримки в дорадчому консультуванні не свідчать про регрес.

Так, 11 березня 2003 року було створено Національну асоціацію сільськогосподарських дорадчих служб України (НАДСБУ) як всеукраїнську громадську організацію, основною метою якої є сприяння підвищенню добробуту сільського населення та розвитку сільських територій шляхом підвищення рівня знань і вдосконалення практичних навичок сільського населення та сільськогосподарських товаровиробників, задоволення та захист соціальних, економічних, професійних та інших спільних інтересів членів Асоціації [4].

Асоціація продовжує активно здійснювати свою діяльність. Як видно з описового звіту про діяльність асоціації за 2024 рік, який знаходиться у відкритому доступі на офіційному онлайн-ресурсі, у 2024 році проводилися зустрічі керівників/представників дорадчих служб та консультантів; засідання робочих органів; організація та проведення навчальних заходів за програмами базової та підвищення кваліфікації (у співпраці з вищими навчальними закладами); консультування.

Тобто, не дивлячись на складний для держави час, все ж таки впроваджується оцифрування дорадчих послуг, проводиться навчання дорадників та фермерів, створюються банки даних для швидкого реагування на інноваційні зміни. За підтримки проекту USAID створюється платформа кращих фермерських практик, цифрова карта фермерських господарств тощо. Це шлях до успішного розвитку українського сільського господарства, підвищення добробуту сільського населення та розвитку сільських територій.

На мою особисту думку, з метою активізації державної підтримки розвитку сільськогосподарського дорадництва в Україні першочергово слід вжити таких заходів: забезпечити фінансування дорадчої діяльності, розробити заходи з популяризації системи дорадництва для сільськогосподарських товаровиробників, переглянути вартість надання соціально орієнтованих дорадчих послуг шляхом встановлення економічно обґрунтованої плати, яка б покривала витрати на надання дорадчих послуг, розглянути можливість створення дорадчих служб на засадах державно-приватного партнерства із залученням бізнесу, професійних та громадських організацій; забезпечити інформування сільськогосподарських товаровиробників та сільського населення через засоби масової інформації про види сільськогосподарських

дорадчих послуг та можливості їх отримання, сприяти залученню міжнародної технічної допомоги для створення та розвитку сільськогосподарських дорадчих служб із залученням органів місцевого самоврядування.

Підсумовуючи все вищезазначене, можна зробити висновок, що сільськогосподарська дорадча діяльність має важливе значення для аграрного сектору економіки держави, зокрема для належної та ефективної підтримки і розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні, оскільки в умовах появи новітніх інноваційних агротехнологій, активного оновлення нормативно-правових актів в аграрному секторі, враховуючи, що рівень кооперативної освіти українців кооператорів є незадовільним, члени сільських громад не мають можливості брати участь у розвитку сільськогосподарських дорадчих служб.

Разом з тим, на сучасному етапі все ще існує значна кількість факторів, що стримують розвиток сільськогосподарської дорадчої діяльності та сільськогосподарських дорадчих служб. Для ефективного розвитку сільськогосподарського дорадництва та нівелювання причин обмеження сільськогосподарської дорадчої діяльності в Україні необхідна відповідна підтримка з боку держави.

Список використаних джерел:

1. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність: Закон України від 17.06.2004 р. № 1807-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15#Text>
2. Недбалюк О.О. Програми розвитку сільської місцевості як теорія, методологія і практика діяльності дорадчих служб у США. Вінниця: Поділля-2000, 2005, с. 104-105.
3. Пояснювальна записка до проекту Закону України від 04.02.2003 р. «Про аграрну дорадчу службу», Електронний ресурс. URL: <https://surl.luh.gov.ua/mruxmc>
4. ДОРАДА. Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України. Електронний ресурс. URL: <http://www.dorada.org.ua/>
5. Ровний В.В. Організація сільськогосподарської дорадчої діяльності: міжнародно-правовий досвід. Форум права. 2017. № 5. С. 349–355
6. Боднар О.А. Роль сільськогосподарського дорадництва у розвитку сільських територій. Збірник наукових праць ДонДУУ. 2012. Вип. 220. С. 24–29
7. Корінець Р.Я. Сільськогосподарське дорадництво України: проблеми, стратегія та шляхи розвитку/ матеріали наук.-практ. конф., (Київ, 16 жовт. 2013 р.) / [ред. кол. : Р. Я. Корінець, О. Ю. Лупенко, М. Ф. Кропивко та ін.] –К. : ННЦ «ІАЕ», 2013. 152 с.- с. 14.

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ

Сучасний світ дедалі активніше переходить до цифрової епохи, і технологічний прогрес вже став невіддільною частиною майже кожної сфери економіки та суспільства. Туризм не став винятком: поява цифрового маркетингу суттєво вплинула на те, як формується, просувається й продається туристичний продукт. Нові умови ведення бізнесу, зокрема в інтернет-просторі, відкрили перед туристичними компаніями нові можливості, стимулюючи їхню активність в онлайн-середовищі.

Водночас варто враховувати й виклики, які поставили перед галуззю останні роки. Зокрема, пандемія COVID-19 спричинила різке зменшення туристичних потоків по всьому світу. Поведінка споживачів зазнала змін, що не могло не вплинути на прибутки й діяльність туристичних компаній. А після початку повномасштабної війни, розв'язаної росією, криза в галузі ще більше загострилася.

Попри труднощі, ці обставини стали стимулом для трансформації туризму. Компанії були змушені переосмислити свої стратегії, впровадити інноваційні підходи до створення туристичних продуктів і активно використовувати цифрові канали комунікації. В таких умовах роль цифрового маркетингу значно зросла – він перетворився на один із ключових інструментів для відновлення та розвитку туристичної сфери.

Зміна поведінки споживачів, активне використання мобільних пристроїв та соціальних мереж зумовлюють потребу в ефективному цифровому маркетингу. Конкуренція на ринку туризму постійно зростає, тому здатність впроваджувати інноваційні підходи до просування послуг стає визначальним чинником успіху [2].

Цифровий маркетинг – це сукупність маркетингових дій, спрямованих на просування товарів, послуг або бренду з використанням цифрових технологій та інтернету. Він охоплює такі інструменти, як веб-сайти, соціальні мережі, пошукова оптимізація (SEO), електронна пошта, контекстна реклама, контент-маркетинг, мобільні додатки та аналітичні сервіси. Його головними перевагами

є: висока точність; швидкий зворотний зв'язок з клієнтом; можливість аналітики результатів у реальному часі; зниження витрат у порівнянні з традиційною рекламою.

Найбільш ефективні цифрові інструменти, що використовуються в туристичному бізнесі:

1. *SEO* (пошукова оптимізація) – підвищення видимості сайту компанії в пошукових системах.

2. Контент-маркетинг – створення унікального та корисного контенту (статті, блоги, відео, гіді).

3. *SMM* (маркетинг у соціальних мережах) – просування в *Instagram, Facebook, TikTok* для залучення молодшої аудиторії.

4. Email-маркетинг – персоналізовані розсилки з акціями та турами для постійних клієнтів.

5. *Pay per click* – реклама (оплата за клік) – *Google Ads, Meta Ads* для швидкого охоплення цільової аудиторії.

Цифровий маркетинг має великий вплив на конкурентоспроможність, ефективне використання цифрового маркетингу дозволяє туристичним компаніям:

- підвищити впізнаваність бренду на глобальному та локальному ринках;

- створити лояльну клієнтську базу через взаємодію в соціальних мережах;

- оптимізувати маркетингові витрати;

- прогнозувати поведінку споживачів на основі цифрової аналітики.

Запровадження цифрового маркетингу в туристичній сфері – це не просто сучасна тенденція, а необхідність для ефективного розвитку галузі в умовах цифрової трансформації суспільства. Проте для досягнення реальних змін важливо не лише впроваджувати інновації, а й створити відповідне організаційне середовище на всіх рівнях управління – від окремих підприємств до державної політики [1].

Успішна цифровізація туризму неможлива без міжнародного співробітництва, адже туризм – це глобальна сфера. Також варто працювати над формуванням довіри до цифрових технологій серед учасників туристичного ринку, проводити роз'яснювальну роботу, залучати експертів і забезпечувати надійний захист даних користувачів. Ще одним важливим кроком є формування цифрової культури серед громадян і розробка чіткої нормативно - правової

бази, що регулює цифрові процеси в галузі [3].

Висновки. Цифровий маркетинг відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності туристичних компаній в умовах глобальної цифровізації. Його інструменти дозволяють ефективно взаємодіяти з клієнтами, аналізувати їхні потреби та адаптувати послуги під актуальні запити ринку. В умовах кризи, спричиненої пандемією та війною, цифрові технології стали необхідним ресурсом для виживання та розвитку галузі. Водночас успішна цифровізація потребує організаційної підтримки, нормативної бази та формування цифрової культури. Міжнародне співробітництво та довіра до цифрових процесів мають стати основою стабільного зростання туризму. Отже, цифровий маркетинг – це не лише інструмент просування, а стратегічний фактор модернізації туристичної сфери.

Список використаних джерел:

1. Долинська О. О., Біницька О. П., Гільберг Т. Г. Управління якістю: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*, Вип. 65. 2024.
2. Долинська О. О., Шоробура І. М., Біницька О. П. Інновації в туризмі. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка*. Сер. Географія. Тернопіль. 2023. № 2. (55). 58–64
3. Куруджи Ю., Холодний, Г., Холодна, Ю. Використання цифрового маркетингу для розвитку туристичної сфери в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*, Вип. 48, 2023.

О.В. Гук, к.е.н., доцент,

Г.А. Мохонько, к.е.н., доцент,

Л.П. Шендерівська, к.е.н., доцент

Національний технічний університет «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах глобалізованої економіки міжнародна діяльність перетворюється на невід'ємну складову стратегічного розвитку інноваційного підприємства. Постійне оновлення технологій, мобільність капіталів, висока динаміка ринків і посилення конкурентного тиску зумовлюють необхідність переосмислення ролі зовнішніх економічних зв'язків як чинника

довгострокового зростання. Інноваційні підприємства, що інтегруються в міжнародний простір, стикаються з потребою адаптувати свої управлінські моделі до нових викликів, зберігаючи водночас стратегічну орієнтацію на розвиток, гнучкість і технологічну перевагу.

Стратегічний менеджмент у міжнародному контексті вимагає комплексного бачення перспектив, у якому поєднуються інноваційна ініціатива, здатність до інтернаціоналізації та ефективне використання глобальних можливостей. Успішне управління міжнародною діяльністю інноваційного підприємства неможливе без глибокого аналізу специфіки іноземних ринків, культурних відмінностей, правового середовища, а також динаміки технологічних змін [1]. Система стратегічного менеджменту має забезпечити збалансованість між глобальною експансією та внутрішньою стабільністю, створюючи умови для збереження унікальності підприємства у новому конкурентному оточенні.

Інноваційне підприємство, що виходить на міжнародні ринки, стикається з необхідністю не просто експортувати продукцію або послуги, а створювати нові канали цінності, формувати партнерські екосистеми, залучати знання з різних джерел та трансформувати їх у конкурентні переваги [3]. Така трансформація вимагає від управлінської команди не лише технічної підготовленості, а й стратегічного мислення, заснованого на відкритості до різноманітності та здатності до адаптивного планування. Управління міжнародною діяльністю в цьому випадку стає не лише інструментом розширення ринку, а й засобом накопичення інтелектуального капіталу, який підживлює інноваційний розвиток у довгостроковій перспективі.

У стратегічному менеджменті міжнародна діяльність відіграє роль каталізатора внутрішніх змін. Вихід на зовнішні ринки часто спонукає підприємство до перегляду власних структур, оптимізації бізнес-процесів, модернізації продукції та вдосконалення комунікацій [2]. Таким чином, зовнішня експансія активізує процеси внутрішньої інноваційності, сприяє формуванню нової організаційної культури та створенню механізмів, здатних підтримувати зростання в умовах багатофакторної конкуренції. Підприємство, яке стратегічно інтегрує міжнародну діяльність у свою бізнес-модель, отримує не лише додаткові прибутки, а й доступ до нових джерел знань, технологій і людських ресурсів, що є

критично важливим для збереження лідерських позицій.

В умовах цифровізації міжнародна присутність інноваційного підприємства стає ще більш динамічною. Технологічні платформи скорочують бар'єри входу на нові ринки, автоматизують логістичні й фінансові операції, забезпечують аналітичну підтримку рішень і створюють нові форми взаємодії з партнерами та клієнтами [4-5]. Це, в свою чергу, впливає на стратегічний менеджмент, який повинен включати цифрову гнучкість, швидкість реакції на зміни та здатність до масштабування інноваційних рішень у глобальному масштабі.

Отже, міжнародна діяльність інноваційного підприємства є важливою складовою його стратегічного менеджменту, що дозволяє інтегруватися у світові економічні процеси, розширювати можливості для зростання та трансформувати управлінську модель відповідно до вимог глобального середовища. Така взаємодія забезпечує підприємству не лише присутність на зовнішніх ринках, а й стійку позицію у міжнародному просторі інновацій, де цінується не лише продукт, а й здатність постійно створювати нову цінність.

Список використаних джерел:

1. Вороніна В.Л., Ішейкін Т.С. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 3-8.
2. Купчення Л.І. Забезпечення продовольчої безпеки в Україні в умовах воєнного стану: міжнародно-правовий аспект. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Публічне управління та адміністрування»)*. 2024. Випуск 1. С. 52-59.
3. Gryshko V., Zos-Kior M., Zerniuk O. Integrating the BSC and KPI systems for improving the efficiency of logistic strategy implementation in construction companies. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol 7, № 3.2 Special Issue 2. pp. 131-134.
4. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariyev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. pp. 199-205.
5. Sodiqova N. T., Qudratova G. M. Innovative management as a factor of successful development of an enterprise. *Analysis of modern science and innovation*. 2024. Vol. 1(2). pp. 315-320.

О.В. Гук, к.е.н., доцент,
А.С. Опенько, здобувачка вищої освіти
*Національний технічний університет «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»*

БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

У період глибоких економічних трансформацій, що охоплюють не лише Україну, але й значну частину світового ринку, актуалізується потреба в ефективних інструментах стратегічного управління. Сучасні підприємства діють у складному та мінливому середовищі, де макроекономічна нестабільність, геополітичні ризики, швидка цифровізація та зміна регуляторних умов створюють постійні виклики. В цих умовах бізнес-план стає ключовим аналітичним та управлінським документом, що дозволяє структурувати діяльність підприємства, розробити стратегічну модель його розвитку та зменшити рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень. Це особливо важливо для економік перехідного типу, де система господарювання перебудовується від адміністративно-командної до ринкової, що потребує високого рівня адаптивності та проактивного мислення керівників підприємств.

У контексті стратегічного управління бізнес-план відіграє роль базового документа, який виконує функції аналітичного інструменту, організаційного орієнтира та засобу взаємодії між усіма учасниками бізнес-процесу. Він формує основу для розробки довгострокової стратегії підприємства, визначаючи його місію, бачення, стратегічні цілі, пріоритетні напрями розвитку та способи їх реалізації. Завдяки бізнес-плану стає можливим швидко впровадження інновацій, ефективне використання ресурсів, системне управління ризиками та формування конкурентних переваг. Чітка структура бізнес-плану дозволяє не лише виявити потенційні загрози, але й завчасно сформулювати механізми для їх подолання. У сучасних умовах постійної турбулентності ринку це стає одним із ключових інструментів стабільного функціонування та зростання підприємств.

Бізнес-план також відіграє ключову роль у процесі прийняття управлінських рішень, особливо на етапі стратегічного планування. Він надає керівництву можливість здійснювати кількісний аналіз

майбутніх витрат, доходів, інвестиційної привабливості, ефективності впровадження нових проєктів. У разі зміни економічних, соціальних чи правових зовнішніх умов бізнес-план може бути адаптований і переглянутий, що забезпечує стратегічну гнучкість підприємства. Завдяки цьому, бізнес-планування сприяє не лише узгодженості внутрішніх дій, але й формуванню ефективної взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, зокрема інвесторами, банками, постачальниками, що в свою чергу, підвищує довгострокову конкурентоспроможність компанії [2].

У період економічних трансформацій, коли країни переходять від централізованої до ринкової моделі господарювання, роль бізнес-планування значно зростає. Цей процес характеризується нестабільністю, частими змінами законодавства, інституційними реформами та потребою швидкого застосування до нових ринкових умов. У цьому контексті бізнес-план стає не лише інструментом стратегічного управління, але й важливим механізмом зниження ризиків та невизначеності. Він допомагає підприємствам чітко сформулювати цілі, визначити шляхи їх досягнення та оперативно реагувати на зовнішні зміни.

Ще однією важливою рисою бізнес-планування в умовах трансформаційної економіки є потреба враховувати особливості перехідного періоду. Це передбачає аналіз нестійкого ринкового середовища, обмеженого доступу до фінансування, відсутності сформованих бізнес-традицій та необхідності швидкої адаптації до нових обставин. У таких умовах бізнес-план має бути динамічним і легко адаптуватися коригуванню відповідно до можливих варіантів розвитку подій. Важливо також впроваджувати міжнародні стандарти планування, зокрема UNIDO, що сприяє підвищенню інвестиційної привабливості проєктів і забезпечує їхню відповідність світовим вимогам [5]. Як зазначено в навчальному посібнику Кальченка С. А. та Савченко Т. І., сучасне бізнес-планування охоплює не лише фінансове прогнозування, а й оцінювання інноваційного потенціалу проєкту з урахуванням потенціалу технологічного розвитку [3].

Продовжуючи аналіз особливостей, варто підкреслити, що в умовах трансформаційної економіки підприємство функціонує не лише як суб'єкт економічної діяльності, а й як складна соціально-економічна система. У її межах взаємодіють численні компоненти – від людського капіталу та виробничих ресурсів до фінансових

потоків, управлінських механізмів і соціальних зв'язків. Бізнес-план, як відповідний інструмент стратегічного менеджменту, сприяє узгодженню діяльності цих елементів, забезпечуючи цілісність, структурованість і гнучкість підприємства в умовах динамічних змін. Його структура дає змогу деталізувати не лише економічні напрями розвитку, але й соціальні – зокрема, політику зайнятості, умови праці, професійне навчання персоналу та корпоративну соціальну відповідальність.

У такому підході бізнес-план виконує роль управлінського інструменту, що забезпечує узгодження цілей на всіх рівнях – від стратегічних орієнтирів власника до операційних завдань кожного підрозділу. Це особливо важливо в умовах трансформаційних змін, де підприємства змушені переосмислювати своє місце в соціально-економічному середовищі. Наприклад, включення до плану соціально-економічних показників, таких як рівень зайнятості, ефективність праці та управління персоналом, дає змогу оцінити не лише прибутковість, а й стійкість бізнес-моделі в довгостроковій перспективі [1]. Згідно з дослідженнями, саме організації, які інтегрують бізнес-планування в ширший контекст соціального розвитку, мають вищий рівень адаптації до кризових умов та здатність до відновлення.

Використання бізнес-плану як інструменту управління соціально-економічною системою підприємства особливо наочно проявляється через аналіз практичних кейсів. Яскравим прикладом ефективного бізнес-планування є створення міні-пекарні, бізнес-модель якої була ретельно прорахована на основі прогнозних, інвестиційних та виробничих розрахунків. Згідно з підготовленим бізнес-планом, для організації такого виробництва достатньо приміщення площею 75 м², що дозволяє досягти виробничої потужності у 500 кг хлібобулочних виробів на добу. Такий проєкт не лише генерує нові робочі місця, забезпечує населення базовими продуктами, але й також сприяє розвитку малого бізнесу поєднуючи економічну і соціальну функцію [4].

Витрати на відкриття пекарні були реально проаналізовані з урахуванням усіх статей фінансування. Найбільша частка капіталовкладень – 63% – спрямована на закупівлю та встановлення обладнання, має вирішальне значення для забезпечення високої якості продукції та ефективності виробництва. Такі дані дозволяють керівництву чітко контролювати інвестиційний процес, розподілити

ресурси оптимально, і заздалегідь враховувати ризики, пов'язані з запуском виробничих потужностей. Особливо показовим є показник дисконтованого періоду окупності, який становить 17,1 місяця, що свідчить про швидке повернення інвестицій і створює підґрунтя для подальшого масштабування бізнесу. У поєднанні з соціально-економічними цілями, що були поставлені в плані такими як підвищення рівня зайнятості та підтримка місцевого споживача – цей приклад демонструє, як бізнес-планування може виконувати роль комплексного інструменту управління організацією у динамічних економічних умовах.

Підсумовуючи вищенаведене, можна стверджувати, що бізнес-план виконує роль не лише формального документа чи інструмента залучення інвестицій, а виступає ключовим елементом стратегічного управління підприємством, особливо в умовах трансформаційної економіки. У середовищі, яке постійно змінюється – із нестабільною інституційною структурою, турбулентними ринками, дефіцитом ресурсів і високим рівнем невизначеності – бізнес-план стає засобом забезпечення цілісності управлінського процесу. Його наявність дозволяє систематизувати внутрішню діяльність підприємства, налагодити взаємодію між підрозділами, окреслити стратегічні напрями розвитку та прогнозувати можливі сценарії адаптації до зовнішніх умов.

Таким чином, бізнес-план набуває особливого значення в управлінні підприємством як соціально-економічною системою: він не лише орієнтований на досягнення економічних результатів, але й враховує вплив управлінських рішень на соціальне середовище, людські ресурси та місцеву спільноту. Практичні приклади, як-от відкриття міні-пекарні, демонструють, що завдяки бізнес-плану можна досягти не лише швидкої окупності інвестицій, але й сприяти розвитку локального середовища. Тому бізнес-планування має бути невід'ємною складовою управлінської практики кожної організації, яка прагне не лише виживати, а й успішно розвиватися в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Гудзь, С. І. Бізнес-план як інструмент реалізації соціально-економічної політики підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 3–4. С. 167–171. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2012/No3-4/167-171.pdf>
2. Білоконь, О. М. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 37(3). С. 49–52. URL:

<https://www.researchgate.net/publication/354557527>

3. Кальченко С. А., Савченко Т. І. Бізнес-планування інноваційного проекту : навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 160 с. URL: <https://library.wunu.edu.ua/images/stories/predmety/літб/бізнес%20планування%20інноваційного%20проекту.pdf>

4. Pro-Consulting. Бізнес-план міні-пекарні: будь-який каприз за невеликі гроші. Pro-Consulting. 2020. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/biznes-plan-mini-pekarni-lyuboj-kapriz-za-nebolshie-dengi>

5. Перерва, П. Г., Воронкова, А. Е. Бізнес-план як інструмент антикризового управління підприємством. *Економіка і регіон*. 2020. № 3(76). С. 78–84. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/1182>

Л.І. Дідковська, к.е.н., ст.наук.сп.
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАНУ»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ВИКОРИСТАННЯ ВОДНИХ РЕСУРСІВ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ ІСПАНІЇ

Згідно з прогнозами ФАО у 2050 р. багато регіонів зіткнуться зі значним дефіцитом води, що призведе до зростання конкуренції за цей життєво важливий ресурс, який може стати обмежуючим чинником аграрного виробництва. Водночас очікується значна концентрація чистого приросту світового населення саме в містах країн, що розвиваються, а це крім додаткового водного та продовольчого навантаження у міських агломераціях, спричинить підвищення ризику втрати земельних та водних ресурсів для дрібних фермерів на прилеглих територіях. Тож наразі актуалізуються питання пом'якшення наслідків кліматичних змін та охорони й раціонального використання водних ресурсів для забезпечення продовольчої безпеки та сталого розвитку.

У цьому контексті особливої уваги потребують регіони, які вже сьогодні відчують значні кліматичні виклики та потребують скорочення тиску на природні ресурси й формування водної безпеки. Зокрема Іспанія, яка входить до трійки країн ЄС з найвищим рівнем водного стресу, та має значні території розташовані в зоні середземноморського клімату, де поширеними є сильні посухи. Ба більше, країна вже стикається зі зростаючими викликами, пов'язаними зі зменшенням доступності прісної води та необхідністю забезпечення водними ресурсами аграрного сектору, який є основою місцевої економіки та має високі показники водоспоживання. Так, у напівпосушливих районах південно-східної Іспанії, частка сільського господарства у загальному водозборі

становить до 80%. З огляду на аграрний потенціал та кліматичні особливості країни, цілком логічно, що Іспанія має найбільші площі зрошуваних земель серед країн ЄС – понад 3 млн га, що становить майже 20% орних угідь країни. Тому пошук інноваційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання води та енергії для сільгосппотреб стає визначальним фактором забезпечення продовольчої безпеки, скорочення екологічного впливу аграрного сектору та адаптації до змін клімату.

Варто зазначити, що в країні активно впроваджуються нові технології, що сприяє впровадженню принципів сталого управління водними ресурсами. Згідно з оцінкою місцевих науковців, планування зрошення в Іспанії на основі точних порогових даних VSWC, що дозволяють проводити моніторинг вмісту води в ґрунті (використовуючи датчики вологості) та автоматично й ефективно здійснювати полив, дозволило скоротити водовитрати на зрошення персика на 33% при збереженні традиційної урожайності (18-20 т/га). Водночас при вирощуванні нектарину за умови точного зрошення вдалося уникнути водного стресу та зекономити до 30% води порівняно з контрольними зразками [1]. Додатково, системи дистанційного та проксимального зондування (дрони та супутники, датчики на тракторах та центральних опорах і лінійно-рухомих іригаційних системах) дозволяють візуалізувати просторово-часову мінливість вологості ґрунту, створювати карти для застосування змінної норми поливу та контролювати вологість та поживні речовини рослин.

Однак оптимальне управління зрошувальними мережами є залежним від коливань цін на енергоносії. Тому, автоматизовані контролери зрошення, які регулюються за допомогою штучного інтелекту, а також використання відновлюваної енергії, стали ще одним вагомим внеском в скорочення іригаційних енерговитрат. До того ж, регулюючи графік зрошення своїх полів, аграрії можуть суттєво заощадити. Наприклад, обираючи нічний полив у будні та цілодобовий – у вихідні дні, місцевим сільгосптоваровиробникам вдалося скоротити на чверть витрати на електроенергію [1].

Варто зауважити, що високі інвестиції в системи автоматичного зрошення (AIC) (від 3 тис. євро, включаючи експлуатаційні витрати) та потреба в спеціальних знаннях є ключовими бар'єрами для їх впровадження [1]. Більше того, керівники невеликих агрогосподарств в середземноморських країнах ЄС, зазвичай є

літніми особами з обмеженими технічними знаннями, що також перешкоджає засвоєнню нових технологій [2]. Зокрема в Іспанії, близько 59% сільгоспвиробників віком від 55 років. Аналогічні проблеми спостерігаються і в інших країнах: в Австралії, США, Італії та Португалії, де фермери часто дотримуються традиційних агропрактик [1], тоді як гальмуючими чинниками застосування сучасних рішень є високі початкові витрати, відсутність належної поінформованості про користь та переваги нових технологій, а також нестача належного сприяння з боку урядових і приватних інституцій. Тому важливим є комплексний підхід, що включає інформаційні компанії, фінансові стимули (пільгове кредитування, державні гранти та стимулювання інвестицій з боку приватного сектору), а також ініціативи, спрямовані на залучення молоді до аграрного сектору.

Список використаних джерел:

1. Fernández García, I., Lecina, S., Ruiz-Sánchez, M. C., Vera, J., Conejero, W., Conesa, M. R., Domínguez, A., Pardo, J. J., Léllis, B. C., & Montesinos, P. (2020). Trends and Challenges in Irrigation Scheduling in the Semi-Arid Area of Spain. *Water*, 12(3), 785. <https://doi.org/10.3390/w12030785>
2. Giannakis, E., Bruggeman, A., Djuma, H., Kozyra, J., Hammer, J. (2016). Water pricing and irrigation across Europe: Opportunities and constraints for adopting irrigation scheduling decision support systems. *Water Sci. Technol. Water Supply* 2016, 16, 245-252. <https://doi.org/10.2166/ws.2015.136>
3. Розпорядження КМУ № 1163-р від 15 листопада 2024 р. «Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>

О.Д. Додон, к.е.н., старший викладач

Донецький національний університет імені Василя Стуса,

І.Ю. Соколюк, аспірант, провідний інженер

ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

ІНВЕСТИЦІЇ В СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО АГРАРНОГО СЕКТОРУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

В умовах війни особливої актуальності набуває розвиток соціально-відповідального бізнесу, що є підтвердженням консолідованості суспільства [1]. Інвестиції в соціальне підприємництво аграрного сектору є важливим елементом сталого

розвитку сільських територій. Однією з основних причин необхідності інвестування розвитку соціального підприємництва є те, що саме вони сприяють вирішенню соціальних і екологічних проблем, створенню нові робочі місця та підвищують добробут місцевого населення.

Напрями вкладень інвестицій в розвиток соціального підприємництва аграрного сектору досить широкі (рис. 1).



Рис. 1. Напрями вкладень інвестицій

Питання розвитку соціального підприємництва, зокрема в аграрній сфері, є актуальним в світлі потреби в забезпеченні продовольчої безпеки на усіх рівнях та створення сприятливих соціально-економічних умов для внутрішньо-переміщених осіб. Задля забезпечення розвитку такого виду діяльності, першочерговим є пошук джерел фінансування напрямів, що зазначені на рис. 1. Серед ключових джерел варто відмітити:

- грантове фінансування – міжнародні фонди та державні програми [4];
- соціальні інвестори – венчурні фонди та краудфандинг [5];
- кредити та мікро фінансування – банківські кредити та мікрокредити [6];
- публічно-приватне партнерство – співпраця бізнесу, держави та громадських організацій [3];
- інвестиції від місцевих громад – кооперативи та локальне фінансування [2].

Найбільш прийнятним, на наш погляд, в умовах невизначеності та ризиків обумовлених війною, що носять системний характер, є інвестування шляхом формування публічно-приватного

партнерства.

Наразі ж, за дослідженнями науковців, використання державного приватного партнерства в аграрному секторі України не є поширеною практикою. За даними їх дослідження, станом на 01.01.2023, на умовах ДПП укладено 193 договори, з яких реалізується лише 18, 162 договори не реалізується та 13 призупинені у зв'язку зі збройною агресією російської федерації [7].

Задля розвитку інвестування у розвиток соціального підприємництва в аграрному секторі потрібно подолати ряд проблем. Серед яких основними є:

- 1) недостатність внутрішнього фінансування та складність залучення зовнішніх інвестицій [4];
- 2) регуляторні бар'єри, зокрема складність отримання дозвільних документів [3];
- 3) низький рівень обізнаності суб'єктів малого підприємництва в сільському господарстві щодо можливостей залучення додатково фінансування [5];
- 4) високі ризики обумовленні залежністю від погодних умов та ринкових коливань [6];
- 5) недостатній розвиток інфраструктури та постійні ризики руйнування існуючої [2].

Проте, незважаючи на вище перелічені ризики та загрози, перспективи розвитку соціального підприємництва та залучення до цього інвестицій як зовнішніх так і внутрішніх існують (рис. 2).



Рис. 2. Перспективи залучення інвестицій у розвиток соціального підприємництва в аграрному секторі

Отже, інвестування в соціальне підприємництво в аграрному

секторі є вагомим чинником, що сприятиме розвитку сільського господарства та формуванню сприятливого соціально-економічного середовища на сільських територіях.

Список використаних джерел:

1. Чому важливо інвестувати у соціальний бізнес. *Соціальне підприємництво в Україні*. URL: https://socialbusiness.in.ua/knowledge_base/chomu-vazhlyvo-investuvaty-u-sotsial-nyy-biznes/.
2. Жукова О. М. Органічне землеробство: перспективи розвитку. Київ: Освіта, 2020. 256 с.
3. Сидоренко П. В. Інфраструктура аграрного ринку. Харків: Видавництво НАН України, 2019. 198 с.
4. Кравченко В. С. Освітні програми для фермерів: сучасний погляд. Львів: Літопис, 2021. 310 с.
5. Ткаченко М. І. Технологічні інновації в сільському господарстві. Одеса: Аграрний друк, 2018. 412 с.
6. Литовченко А. Ю. Агротуризм як чинник розвитку сільських територій. Чернівці: Рута, 2019. 145 с.
7. Усата Н.В. Державно-приватне партнерство в аграрному секторі: концептуальні засади розвитку. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 2. С. 65–72.

Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент,
В.О. Куліченко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році суттєво вплинуло на логістику, виробництво, інвестиційний клімат і міжнародні економічні зв'язки України. Зменшення обсягів експорту зерна, сталі, добрив, при цьому зросла частка експорту ІТ-послуг та агропродукції з доданою вартістю. Імпорт зосереджується на енергоресурсах, військовій техніці, гуманітарній допомозі та товарах першої необхідності. Втрата доступу до більшості морських портів, обмежений транзит через Чорне море спричинили значне здорожчання логістики. Альтернативою стали сухопутні маршрути через ЄС [1].

Спрощення процедур імпорту, податкові пільги для підприємств-експортерів, цифровізація ЗЕД (єДокументи, митниця в «Дії») допомагають підтримати ЗЕД.

Україна отримує фінансову, гуманітарну та технічну допомогу

від ЄС, США, МВФ та інших організацій, що частково компенсує втрати від зниження експортної активності. Тимчасове скасування мит ЄС для українських товарів, "економічний безвіз", розширення Угоди про асоціацію – чинники, що відкривають нові можливості для українських підприємств. Основними країнами-партнерами у зовнішньоекономічній діяльності України станом на кінець 2023 року є: Польща, Румунія, Китай, Німеччина, Угорщина, Туреччина, Італія, Словаччина, Нідерланди та США. Їх частка у експорті та імпорті України представлена в табл. 1.

Таблиця 1

**Частка країн-партнерів України
у зовнішньоекономічній діяльності**

№	Країна-партнер	Частка в експорті у %	Частка в імпорті у %
1.	Польща	11,2	9,3
2.	Румунія	6,9	3,1
3.	Китай	6,5	13,4
4.	Німеччина	4,8	9,6
5.	Угорщина	4,2	4,5
6.	Туреччина	4,1	4,8
7.	Італія	3,7	2,5
8.	Словаччина	3,5	2,2
9.	Нідерланди	3,1	1,9
10.	США	2,6	5,2

Складено авторами на основі: [3].

Реконструкція інфраструктури, залучення іноземних інвестицій, членство в ЄС та відбудова експортних ринків створять нові можливості для ЗЕД у післявоєнний період.

Як бачимо, найбільшу частку у експорті товарів займає Польща – 11,2%, а найменшу США з показником експорту 2,6 %. Щодо імпорту, тут лідером виявляється Китай – 13,4 % у загальному імпорті, найнижчий показник у Нідерландів – 1,9 %.

Основними статтями експорту протягом 2022-2024 рр. були зернові, чорні метали, електроенергія, продукти харчування. Щодо статей імпорту найбільше ввозили в Україну паливо, автомобілі, ліки, промислове обладнання.

Попри складні умови війни, ЗЕД України демонструє адаптивність і потенціал для розвитку. Підприємства активно шукають нові логістичні маршрути, перебудовують експортно-імпортні зв'язки та освоюють ринки країн ЄС. Підтримка міжнародних партнерів та інтеграція з Європейським Союзом

відкривають нові економічні горизонти. Політична воля ЄС до співпраці з Україною, тимчасове скасування мит і кроки до членства є стимулом для активізації ЗЕД[2].

Післявоєнна відбудова стане новим етапом активізації ЗЕД. Вона передбачає модернізацію інфраструктури, залучення іноземного капіталу, розвиток нових експортно орієнтованих галузей та інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості.

Головними умовами успішного розвитку ЗЕД залишаються безпека, макроекономічна стабільність, ефективне управління та стратегічне партнерство із зовнішнім світом.

Список використаних джерел:

1. Скриньковський Р., Процевят О., Павленчик Н., Цюх С. Сучасні тенденції розвитку зовнішньоекономічної діяльності України в умовах війни. *Traektoria Nauki*. 2022. №6 URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/179118>
2. Матвеев М. Е., Лебедченко В. В., Гайдай Г. Г. Регулювання ЗЕД в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. №5(23). URL:<http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/1648>
3. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2025 р.)

Ю.О. Кахович, к.е.н., доцент,
К.В. Багро, М.Ю. Ігнатов, здобувачі вищої освіти
Університет митної справи та фінансів

НЕОБХІДНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

У сучасному глобалізованому світі транснаціональні компанії (ТНК) стикаються з необхідністю гнучкого. Необхідність впровадження нових технологій управління в системі мотивації міжнародного менеджментутивного управління персоналом. Одним із ключових викликів стає інтеграція нового покоління працівників – покоління Z – у корпоративне середовище. Представники цього покоління (народжені приблизно між 1995 і 2010 роками) виросли у цифровому середовищі, в умовах соціальної невизначеності, економічних коливань та кліматичних змін. Усе це сформувало унікальну систему цінностей, яка безпосередньо впливає на їхню трудову мотивацію.

З огляду на те, що частка покоління Z на ринку праці постійно зростає, міжнародний менеджмент має шукати нові підходи до формування та підтримки мотивації цієї категорії працівників. Це особливо актуально для ТНК, які працюють у багатокультурному середовищі, де необхідно враховувати як глобальні, так і локальні чинники мотивації.

Особливості покоління Z у корпоративному середовищі. За результатами дослідження McKinsey & Company, основною цінністю покоління Z є пошук істини – як у внутрішньому самовираженні, так і в оцінці зовнішніх соціальних процесів. Gen Z уникає стереотипів і прагне ідентичності, яка не обмежується формальними рамками. Для них робота – це не лише джерело доходу, а й простір для реалізації себе, своїх переконань і творчого потенціалу [2].

Крім того, покоління Z відрізняється підвищеною вимогливістю до роботодавців щодо соціальної відповідальності, етичної поведінки та прозорості. За даними опитування Deloitte 2024, 86% представників Gen Z вважають наявність «сенсу» у роботі важливою складовою задоволеності працею, а 44% вже відмовлялися від пропозицій роботи через невідповідність корпоративних цінностей їхнім особистим переконанням [1].

Ще однією характерною рисою є високий рівень цифрової грамотності: Gen Z очікує наявності сучасних технологій у робочому процесі та можливостей дистанційної роботи. При цьому вони прагнуть до гнучкості, рівноваги між особистим життям і кар'єрою, підтримки ментального здоров'я й визнання їхнього внеску в компанію [4].

Підходи до мотивації Gen Z у транснаціональних компаніях. Успішне управління мотивацією покоління Z вимагає від міжнародного менеджменту глибокого переосмислення класичних підходів до стимулювання персоналу. Транснаціональні підприємства, що мають різноманітні культурні контексти, повинні впроваджувати адаптивні, прозорі та ціннісно-орієнтовані системи мотивації.

По-перше, мотивація Gen Z значною мірою базується на принципі відповідності особистих та корпоративних цінностей. За даними Deloitte, 75% представників цього покоління враховують соціальний вплив компанії під час вибору роботодавця. Відповідно, компанії мають демонструвати реальний внесок у вирішення

соціальних, екологічних та етичних проблем, а не лише декларувати корпоративну відповідальність [1].

По-друге, необхідно створювати середовище для постійного розвитку та навчання. Gen Z очікує надання доступу до індивідуалізованих можливостей зростання, менторських програм, швидкої ротації ролей і чіткої перспективи кар'єрного просування. Їм важливо розуміти, як їхня праця впливає на загальний результат компанії та які конкретні навички дозволять їм досягти наступного рівня.

По-третє, ключовими інструментами мотивації стають: гнучкий графік, гібридні формати роботи, підтримка ментального здоров'я, залучення до спільноти однодумців, а також система зворотного зв'язку з акцентом на партнерство, а не на ієрархію. Працівники Gen Z прагнуть бачити в керівнику не лише менеджера, а й ментора, який ділиться досвідом і заохочує ініціативність.

Покоління Z трансформує уявлення про мотивацію у сфері міжнародного менеджменту. Для транснаціональних підприємств - це не лише виклик, а ще й можливість створити більш стійкі, інклюзивні та інноваційні робочі середовища. Висока чутливість Gen Z до етичних, екологічних та соціальних аспектів діяльності компаній вимагає впровадження нових стратегій управління персоналом – з орієнтацією на цінності, персоналізацію і гнучкість [3].

Таким чином, для ефективного залучення та утримання молодих талантів, міжнародні компанії повинні розвивати лідерство нового типу, що базується на довірі, відкритості та спільній відповідальності за майбутнє.

Список використаних джерел:

1. Deloitte. The 2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world. Deloitte Development LLC, 2024. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html>
2. Francis T., Hoefel F. Generation Z characteristics and its implications for companies / McKinsey & Company. McKinsey & Company, 2018. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-generation-z-and-its-implications-for-companies>
3. PwC. Workforce of the future: The competing forces shaping 2030. PricewaterhouseCoopers, 2018. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future.html>
4. World Economic Forum. Gen Z is driving change in the multigenerational workforce/ Jobs and the Future of Work. 2025. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/01/workforce-change-future-ready-businesses>

К.О. Кузнєцова, к.е.н., доцент,
А.С. Опенько, здобувачка вищої освіти
*Національний технічний університет «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ ТОРГІВЛІ

У сучасних умовах глобалізації світової економіки міжнародна торгівля набуває дедалі більшої значущості, зокрема, як один з ключових інструментів економічного розвитку країн та суб'єктів господарювання. За даними СОТ, частка експорту та імпорту товарів і послуг у світовому ВВП зросла з 39% у 1990 р. до 61% у 2022 р., що підтверджує зростання ролі міжнародної діяльності у формуванні національного добробуту.

Лібералізація міжнародної торгівлі, яка проявляється у поступовому зменшенні тарифних бар'єрів, спрощенні процедур митного оформлення, гармонізації технічних регламентів і відкритті національних ринків? створює сприятливі умови для активізації міжнародної діяльності підприємств. Зокрема, середньозважені тарифи на імпорт промислових товарів у країнах ОЕСР знизилися з 6,3% у 1996 р. до 2% у 2022 р., а також 170 країн запровадили електронне декларування вантажів [1].

Учасники міжнародного ринку отримують доступ до ширшої бази споживачів, джерел сировини та комплектуючих, інноваційних та фінансових ресурсів. Проте водночас ці процеси супроводжуються інтенсифікацією конкуренції на глобальному рівні, посиленням залежності від міжнародних ринків та зміщенням балансу влади між суб'єктами. За таких умов підприємства, які ведуть міжнародну діяльність, змушені не лише адаптуватися до нових викликів, а й формувати ефективну систему управління, здатну забезпечити їхню конкурентоспроможність, стійкість та адаптивність у динамічному міжнародному середовищі. За даними Світового банку, у 2023 р. обсяг світового товарного експорту склав понад 24 трлн дол., а частка країн, що розвиваються, у цьому експорті зросла до 44% (на Китай припадало близько 14% від загального обсягу експорту) [2]. Це свідчить про високий рівень глобальної конкуренції та потребу в адаптивному управлінні.

Ключовими елементами ефективного управління міжнародною діяльністю підприємства є стратегічне планування виходу на

зовнішні ринки, системне управління експортно-імпортними операціями, прогнозування фінансових результатів, гнучке реагування на зміну зовнішніх умов, ґрунтовний аналіз ринкового середовища. Успішні підприємства впроваджують інтегровані підходи до організації міжнародної діяльності.

В умовах цифрової трансформації бізнесу особливу актуальність набувають інструменти електронної комерції, автоматизації процесів і використання аналітичних платформ. За даними UNCTAD, до 60% світових компаній, що ведуть міжнародну торгівлю, вже використовують CRM-системи та цифрові платформи для управління експортно-імпортними угодами. Крім того, за даними DHL Global Connectedness Index, підприємства, які інвестують у цифровізацію, демонструють на 23% вищу ефективність логістичних операцій та швидше виходять на нові ринки.

Управління міжнародною діяльністю вимагає ретельного планування валютних ризиків, моніторингу митно-тарифного законодавства та використання пільгових режимів, передбачених угодами про вільну торгівлю. Згідно з базою даних COT, станом на кінець 2022 р. у світі діяло 350 регіональних торговельних угод з 357 зареєстрованих, що підкреслює необхідність високої правової компетентності у роботі із зовнішніми партнерами.

У контексті лібералізації міжнародної торгівлі підприємства, які прагнуть закріпити свої позиції на зовнішніх ринках, мають трансформувати традиційні бізнес-моделі відповідно до сучасних викликів глобального середовища - адаптувати товарну політику до специфіки цільових ринків. Наприклад, для виходу на ринки ЄС українські підприємства повинні відповідати вимогам Регламенту REACH щодо хімічної безпеки продукції або стандартам HACCP у сфері харчової промисловості.

Важливим елементом сучасного управління міжнародною діяльністю є розвиток партнерських мереж (створення системи довгострокової взаємодії з постачальниками, логістичними операторами, фінансовими установами та консультантами в галузі міжнародного права). Це забезпечує безперервність ланцюгів постачання, скорочує витрати, дозволяє уникнути правових помилок та підвищити гнучкість до змін на ринку. Компанія McKinsey & Company зазначає, що у 2023 р. понад 70% підприємств, що працюють на глобальному рівні, повідомили про порушення в

міжнародних ланцюгах постачання, спричинені геополітичними ризиками або регуляторними змінами. У найбільш постраждалих секторах (електроніка, автомобілебудування та фармацевтика), загальні втрати у 2021-2023 рр. перевищили 1 трлн дол. [3].

Забезпечення повної митної відповідності - від правильного кодування товарів до дотримання норм валютного регулювання й торговельної етики – є невід’ємною частиною управління міжнародною діяльністю підприємства. У 2022 р. митні органи ЄС затримали понад 70 тис. партій товарів через порушення процедур оформлення, а сума штрафів перевищила 900 млн євро [4]. З огляду на це, багато компаній формують внутрішні відділи комплаєнсу, які спеціалізуються на контролі за дотриманням міжнародних стандартів у сфері міжнародної торгівлі.

Отже, ефективне управління міжнародною діяльністю підприємства в умовах лібералізації міжнародної торгівлі має ґрунтуватися на комплексному, системному та адаптивному підході та передбачатиме не лише організаційне і технологічне вдосконалення, а й стратегічне бачення розвитку підприємства у глобальному конкурентному середовищі.

Список використаних джерел:

1. OECD. International Trade and Tariff Statistics 2023. URL: <https://www.oecd.org/trade/>
2. World Bank. World Development Indicators 2024 URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>
3. McKinsey & Company. Global supply chains: The resilient path forward, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/global-supply-chains-the-resilient-path-forward>
4. Європейська комісія. EU Customs Enforcement Report 2023. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-statistics_en

О.І. Мельничук, к.е.н., доцент,

Г.І. Дідур, к.е.н., доцент,

Е.О. Бойчук, магістр менеджменту

Одеський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Управління стратегічними змінами господарської діяльності аграрних підприємств є важливим процесом, що включає в себе планування, впровадження та контроль змін, які відбуваються у довгостроковій перспективі для адаптації до змінюваних умов

зовнішнього середовища, досягнення конкурентних переваг і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Стратегічні зміни у господарській діяльності аграрних підприємств стосуються таких напрямів: 1. Зміна бізнес-моделі: впровадження нових підходів до управління ресурсами, виробничими процесами, фінансами та маркетингом. 2. Адаптація до ринкових викликів: розвиток нових продуктів, проникнення на нові ринки, впровадження інноваційних технологій. 3. Оптимізація управлінських рішень: вдосконалення організаційної структури, автоматизація процесів управління, розвиток стратегічного планування. 4. Рациональне використання ресурсів: зниження витрат, підвищення ефективності використання землі, техніки, добрив тощо [1, 2].

Основна ідея здійснення стратегічних змін в ТОВ «Агрофірма Мар'янівська» – це розвиток вівчарства та популяризація культури споживання його продукції. Основними видами продукції вівчарства є м'ясо, вовна та молоко. Як правило, найчастіше в господарствах, де розводять овець, їх використовують лише на м'ясо для задоволення внутрішніх потреб в організації харчування працівників чи на відпочинок для приїжджих.

Ми пропонуємо створити в господарстві Центр творчості «Мар'янівський», метою функціонування якого буде сприяння розвитку вівчарства в товаристві та популяризація культури споживання, виробництва та переробки продукції вівчарства. Завдяки залученню професійних майстрів, послуги забезпечують високу якість та інтерес для клієнтів.

В Центрі творчості «Мар'янівський» можна відвідувати заняття за трьома напрямки: 1. Виробництво та переробка вовни; 2. Виробництво та переробка овечого молока; 3. Виробництво та переробка баранини. Діяльність Центру буде висвітлюватись на його офіційній сторінці в соціальній мережі Інстаграм. А для продажу готових виробів буде створено Телеграмканал «Центр творчості «Мар'янівський». Бізнес-пропозиції», де люди зможуть замовляти вироблену продукцію або майстер-класи відповідного напрямку, який їх зацікавить. В перспективі можна організовувати туристичні маршрути для знайомства з місцевими краєвидами і замовляти комплексні обіди.

У табл. 1 представлено основні напрями діяльності Центру творчості «Мар'янівський» із зазначенням відповідальних осіб за

реалізацію кожного з них. Центр орієнтований на популяризацію продукції вівчарства, розвиток гастрономічного туризму, збереження місцевих традицій та організацію заходів для громади.

Таблиця 1

Напрямки діяльності Центру творчості «Мар'янівський»

Напрямки роботи	Відповідальний
Майстер-класи з різними видами продукції вівчарства	Керівник Центру, Майстрині
Виготовлення продукції на замовлення	Керівник Центру, Майстрині
Гастрономічний туризм	Керівник Центру, Маркетолог, Майстрині
Збір місцевих рецептів та зберігання традицій	Майстрині, керівник Центру
Організація тематичних святкувань	Маркетолог, керівник Центру

Запропоновані заходи потребують раціоналізації організаційної структури управління нашого підприємства. Управління Центром творчості буде здійснювати його керівник. Для цього вводиться така посада. Також необхідно створити посади секретаря, інспектора з кадрів, фахівця з маркетингу. Виробництво слід організувати за галузевим принципом, щоб розвантажити директора господарства.

Для ефективної роботи вівчарських ферм і комплексів важливо правильно організувати працю вівчарів. Найбільш поширеною формою організації праці є закріплення за працівником (або бригадою) певної статеві-вікової групи овець.

Така система організації та оплати праці у вівчарстві застосовується давно. Постійна бригада з чотирьох осіб, яку очолює старший чабан (ланковий), обслуговує отару в 850–1000 голів. За нею закріплюються також приміщення, інвентар, корми і техніка. Бригада отримує госпрозрахункові завдання з виробництва вовни, виходу ягнят, приросту живої маси, а також контроль за обсягом витрат на ці потреби. Виходячи з цього для догляду за вівцями нам потрібно найняти ще 3 вівчаря.

Здійснено розрахунок потреби в кадрах для реалізації проєкту розвитку вівчарства в господарстві. Наведено список посад, кількість працівників на кожній посаді, заробітну плату одного працівника та місячний фонд оплати праці, що формується з врахуванням чисельності персоналу на кожній позиції.

Розрахунок виробничої програми підприємства та очікувану економічну ефективність від реалізації запропонованих заходів

здійснено за допомогою економіко-математичних методів, що дало змогу визначити оптимальну структуру посівних площ, поголів'я овець, обсяги виробництва продукції вівчарства, фінансові результати та показники економічної ефективності.

Список використаних джерел:

1. Дідур Г., Довган В., Пирожок Є. Особливості управління стратегічними змінами господарської діяльності сучасних організацій. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. №5. С. 20-32.

2. Мельничук О.І., Бойчук Е.О., Мороз А.О. Методичні підходи до впровадження стратегічних змін в господарську діяльність аграрних підприємств. *Збірник матеріалів IV Міжнародної наукової-практичної конференції науково-педагогічних працівників та молодих науковців “Актуальні аспекти розвитку науки і освіти”*, 24-25 жовтня 2024 р., м. Одеса. ОДАУ. 2024. С.567-569.

М.Л. Павлишин, к.т.н., доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АГРОПІДПРИЄМСТВ: МОДЕЛІ, ІНСТРУМЕНТИ Й МЕТОДИ

Аналіз зовнішнього середовища є важливим етапом стратегічного планування для агропідприємств. На зовнішнє середовище агропідприємства суттєво впливають різні фактори. Знання цих факторів дозволяє спрогнозувати можливий розвиток і виявити потенційні загрози в умовах невизначеності. Дослідження зовнішнього середовища агропідприємств вкрай необхідне для прийняття стратегічних рішень, адаптації до динамічних умов. Для ефективного аналізу зовнішнього середовища доцільно використовувати такі моделі, інструменти та методи, що дозволяють оцінити макро- і мікросередовище підприємства. Моделі аналізу дозволяють структурувати інформацію про зовнішні фактори впливу на діяльність агропідприємства, забезпечити бачення конкурентних переваг і потенційних ризиків. У статті Артюшок В.С. представила систематизовані методи, підходи, моделі стратегічного аналізу підприємства [1]. Серед найпоширеніших методів аналізу макроекономічних факторів агропідприємства є PESTEL-модель [1, 2]. Завдяки цьому методу в табл.1 зазначено 6 груп факторів, які впливають на діяльність агропідприємств.

Таблиця 1

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища агропідприємства

Фактори	<i>Характеристика факторів для агропідприємств Західного регіону України</i>
P (Political) - політичні фактори	1. Державне регулювання агросектору: дотації, субсидії. 2. Стабільність політична, безпекова ситуація в Україні. 3. Геополітичні ризики: експортні обмеження, блокування логістичних маршрутів.
E (Economic) - економічні фактори	1. Валютні коливання, інфляція впливають на закупівельні ціни й імпорту сировину. 2. Зміна цін на сільгосппродукцію на міжнародних ринках. 3. Фінансова доступність до кредитів для агробізнесу.
S (Social) - соціальні фактори	1. Зростання попиту на безпечні, органічні продукти. 2. Міграція населення, дефіцит робочої сили у сільській місцевості. 3. Посилення соціальної відповідальності бізнесу.
T (Technological) – техно-логічні фактори	1. Автоматизація і розвиток цифрових технологій: точне землеробство, Big Data тощо. 2. Інновації у сфері виробництва кормів, енергоефективних систем і ветеринарного контролю. 3. Інвестиції у технологічне оновлення фабрик і переробних підприємств.
E (Environmental) - екологічні фактори	1. Зміна клімату, посухи, зниження водних ресурсів. 2. Дотримання екологічних стандартів, впровадження утилізації відходів. 3. Тиск країн ЄС щодо політики сталого агровиробництва
L (Legal) - правові фактори	1. Зміни у законодавстві: податковому, земельному, митному тощо. 2. Гармонізація національних вимог з нормативами ЄС згідно Угоди про асоціацію. 3. Нові вимоги до сертифікації, простежуваності, безпечності сільгосппродукції

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Дані табл. 1 доводять, що використана нами модель PESTEL для оцінки зовнішнього середовища агропідприємства допомогла виявити ключові чинники впливу макrorівня та адаптувати стратегічні рішення до поточних викликів. Особливі уваги потребують напрями екологічної сталості, технологічного оновлення, а також правові зміни, що можуть відкривати нові можливості для розширення ніші на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Не менш важливим в аналізі агропідприємства є модель SWOT. У наукових колах нами вже обговорювались результати SWOT-аналізу агробізнесу у форматі 4-секційної діаграми [3]. Таким

чином, завдяки проведеному нами SWOT-аналізу агропідприємства Західного регіону отримали можливість розробити стратегічні кроки для активізації діяльності. Зокрема, забезпечення попиту на старих ринках зменшує вплив конкуренції на внутрішньому ринку, експорт продукції на нові ринки збільшує обсяг збуту, диверсифікує ризики та забезпечує стабільний попит на сільгосппродукцію. Інвестування в дослідження та розвиток нових технологій сприятимуть дотримання безпечності та підвищенню якості продукції, зменшуючи витрати, підвищуючи конкурентоспроможність. Диверсифікація агровиробництва сприяє розширенню асортименту продукції, розвитку нових напрямків діяльності, зменшує ризики виробництва. Підвищити ефективність агровиробництва можна завдяки вдосконаленню технологій, оптимізації використання ресурсів. Такі кроки ведуть до зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності агропідприємства. Маркетинг і рекламу варто зосереджувати на розвитку ефективної маркетингової стратегії для просування виробленої продукції. Оптимізувати виробничі процеси агропідприємства можна шляхом запровадження програми ефективного використання та оптимізації ресурсів. Зазначені стратегічні кроки допоможуть агропідприємству активізувати свою діяльність, використовуючи сильні сторони та можливості, а також зменшуючи вплив слабких сторін та загроз.

Наступні моделі, які нами застосовані для аналізу зовнішнього середовища агропідприємства є Матриця Бостонської консультативної групи (BCG) і матриця "Дженерал Електрик" (GE). Матриці BCG та GE є тими інструментами стратегічного аналізу, що допомагають агропідприємству оцінити стратегічне положення, визначити альтернативні стратегії для подальшого розвитку [4].

Крім цих моделей, до ефективних інструментів стратегічного аналізу зовнішнього середовища агропідприємства належать: 1) аналіз конкурентного середовища, зокрема, включає оцінку конкурентних переваг, їх стратегій, сильних та слабких сторін. 2) Аналіз ринку використовується для вивчення попиту на продукцію, конкурентної ситуації, сегментації ринку, ідентифікації цільових груп, оцінки ринкових трендів. 3) Аналіз інфраструктури аграрного сектора [5].

Отже, застосування різних моделей, інструментів, методів стратегічного аналізу дозволяє агропідприємству отримати точну інформацію про реальний стан зовнішнього середовища, приймати

рішення для стратегічного розвитку. Вибір конкретної моделі залежить від специфіки Західного регіону, самого агропідприємства, галузі АПК, конкретних бізнес-умов, в яких воно функціонує. Агроменеджмент ХХІ століття вимагає гнучкості, технологічної обізнаності, стратегічного мислення. Використання інновацій й адаптація до нових реалійв допоможуть вітчизняним агропідприємствам залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку. Агропідприємства мають сильний потенціал завдяки багатим природним ресурсам України, високій конкурентоспроможності на світовому ринку. Однак виклики, пов'язані з війною і фінансуванням, кліматичні зміни вимагають активного впровадження інновацій та адаптації до нових умов ведення бізнесу [3].

Список використаних джерел:

1. Артющок В.С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип.44. С.4. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>.
2. Моралес Д. Аналіз PESTEL: досліджуйте все та спосіб проведення аналізу PESTEL. 2023. *Блог MindOnMap*. URL: <https://www.mindonmap.com/uk/blog/what-is-pestel-analysis/#part4>.
3. Павлишин М., Москаль С., Борщовська А. Менеджмент агропідприємства: виклики, можливості та інновації. *Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку*: збірн. матер. VI Міжн. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Київ, 10.04.2025 р.). Київ: КНУБА, 2025. С. 208-213. URL: <https://library.knuba.edu.ua/node/44>.
4. Портер М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ: Основи, 1998.
5. Павлишин М.Л. Загрози та виклики АПК України в умовах глобалізації. *Сучасні суспільні комунікації: міжнародний досвід та українські реалії*: Збірн. тез Міжн. наук.-практ. конф. (20.02.2025 р., м.Лубни). Лубни: ДЗ «Луганського національного університету імені Тараса Шевченка», 2025.

К.М. Ярмола, доктор філософії, асистент
Національний університет «Львівська політехніка»

ПАРТНЕРСТВО ЗАРАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: РЕАЛІЗАЦІЯ 17 ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ТУРИЗМІ

Сьогодні, одним із ключових аспектів розвитку туристичного ринку є інтеграція цілей сталого розвитку, що включає екологічну, соціальну та економічну складові. Це надзвичайно важливий напрям для формування більш відповідального, інклюзивного та

екологічного туризму. Туризм має значний потенціал сприяти досягненню багатьох із цілей сталого розвитку.

Цілі сталого розвитку (ЦСР) – це глобальний план дій, розроблений Генеральною Асамблеєю ООН у 2015 році, для вирішення найбільших викликів, з якими стикається людство. Метою ЦСР є забезпечення балансу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та охороною навколишнього середовища до 2030 року [1].

Згідно з дослідженням Всесвітньої ради з подорожей та туризму (WTTC), у 2024 році галузь туризму і подорожей забезпечувала внесок у світовий ВВП на рівні 10%, що становить приблизно 11 трлн. дол. США. Крім того, галузь підтримувала близько 357 млн. робочих місць, що становить 1 з 10 робочих місць у світі [2]. Водночас, туризм є джерелом 8,8% світових викидів парникових газів [3]. У 2022–2023 рр. понад 50 країн підписали Декларацію ООН про посилення кліматичних дій у туризмі, зобов'язавшись включити сектор до національних кліматичних стратегій [4].

Туристична галузь має потужний потенціал сприяти досягненню цілей сталого розвитку завдяки співпраці з різними секторами економіки, зайнятості населення, впливу на навколишнє середовище та культурну спадщину. ЦСР 17 – «Партнерство заради сталого розвитку» – передбачає активізацію глобального партнерства між урядами, приватним сектором, громадянським суспільством та науковими інституціями [1]. Її імплементація в туризмі є необхідною умовою для досягнення довготривалого сталого розвитку галузі. Туристичні підприємства дедалі частіше інтегрують ЦСР у свої корпоративні стратегії.

Прикладом успішного партнерства між приватним сектором та неурядовими організаціями є Feynan Ecolodge, розташований у заповіднику Dana Biosphere в Йорданії. Feynan Ecolodge повністю працює на сонячній енергії, використовує місцеві ресурси та активно залучає місцеві громади до своєї діяльності, забезпечуючи їм економічні можливості [5].

Вдалим прикладом реалізації Цілі 17 є міжнародна сертифікаційна програма Green Key (ініційована Фондом з охорони довкілля (FEE)), яка сприяє поширенню сталих практик у готельно-ресторанному секторі шляхом партнерства між державними органами, підприємствами, освітніми інституціями та громадськими організаціями [6].

Станом на 2024 р. програма Green Key, діє у понад 65 країнах світу та охоплює понад 4 000 закладів розміщення. Її головна мета - сприяти екологічно відповідальному управлінню в туристичних закладах через запровадження єдиних стандартів, контроль за дотриманням вимог та просвітницька діяльність. Програма базується на міжгалузевому партнерстві, що прямо відповідає положенням Цілі 17. Зокрема, для отримання сертифіката Green Key підприємства повинні налагодити взаємодію з місцевими постачальниками, органами влади, екологічними організаціями, а також впроваджувати освітні ініціативи для персоналу та туристів [6].

Крім екологічного ефекту, Green Key має позитивний вплив на економіку підприємств: сертифіковані заклади, як правило, зменшують витрати на ресурси, покращують репутацію, отримують конкурентні переваги та залучають нові сегменти екологічно свідомих туристів. У звіті 2022 року зазначено, що 75% клієнтів закладів, що сертифіковані Green Key, заявили про підвищення довіри туристів до бренду після сертифікації [6].

Проте, впровадження партнерських відносин між різними установами у туристичну сферу може супроводжуватись і з певними викликами. Зокрема, це пов'язано з фрагментованістю туристичної галузі, браком фінансування, недостатнім рівнем залучення місцевих громад до прийняття рішень, а також обмеженою інституційною підтримкою ініціатив у сфері сталого туризму. Необхідною умовою успішної інтеграції цілей сталого розвитку у туризм є формування ефективної політики між публічними і приватними установами на національному та локальному рівнях, а також посилення моніторингу результатів діяльності таких партнерств.

Імплементація ЦСР 17 у туристичну галузь має стратегічне значення, оскільки створює умови для системної інтеграції сталого підходу до планування, управління та просування туризму. Зміцнення партнерств сприятиме не лише екологічній безпеці та соціальній відповідальності, але й підвищенню конкурентоспроможності туристичних підприємств та туристичних продуктів на глобальному рівні.

Список використаних джерел:

1. Wikipedia. Sustainable Development Goals. *Wikipedia, the free encyclopedia*. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Sustainable_Development_Goals (Дата звернення: 09.05.2025).

2. Travel & Tourism Economic Impact Research (EIR). *World Travel & Tourism Council* (WTTC). URL: https://wttc.org/research/economic-impact?utm_source=chatgpt.com (Дата звернення: 09.05.2025).

3 Drivers of global tourism carbon emissions / Y.-Y. Sun et al. *Nature Communications*. 2024. Vol. 15, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1038/s41467-024-54582-7> (Дата звернення: 10.05.2025).

4. More than 50 countries sign UN sustainable tourism declaration. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/sustainability/more-than-50-countries-sign-un-sustainable-tourism-declaration-2024-11-20>. (Дата звернення: 09.05.2025).

5. Social Enterprise: Feynan Ecolodge. *Experience Jordan*. URL: https://www.myjordanjourney.com/social-enterprise-feynan-ecolodge?utm_source=chatgpt.com (Дата звернення: 11.05.2025).

6. Green Key. *Green Key*. URL: <https://www.greenkey.global> (Дата звернення: 11.05.2025).

Н.І. Носова, пров. інженер
ДУ «Інститут ринку і економіко-
екологічних досліджень НАН України»

ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОВОЧЕВОГО РИНКУ УКРАЇНИ ДО ЗМІН КЛІМАТУ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ

В сучасних умовах швидкого розвитку процесів глобалізації та технологічного переоснащення на базі новітніх технологічних рішень, сільськогосподарські підприємства та фермерські господарства стикаються із необхідністю адаптації до змін зовнішнього середовища та конкуренції на зовнішніх ринках, що вимагає від них більшої резильєнтності та конкурентної стійкості.

Внаслідок активної людської діяльності та кардинальної зміни клімату з кожним роком на Землі все більше загострюються проблеми, зумовлені глобальним потеплінням, що являє загрозу для природних екосистем, агропромислового комплексу і людства в цілому. Постає проблема забезпечення населення планети продуктами харчування, зокрема агропродукцією та впровадження нових підходів до землеробства й селекції рослин.

За останнє десятиліття жителі Землі відчувають значні зміни клімату, які проявляються через теплу зиму та спекотне літо. Такі зміни потребують пристосування аграрного сектору до нових умов праці та селекції рослин, здатних рости та давати врожаї в умовах

високих температур та нестачі водних ресурсів.

Оскільки аграрний сектор України є провідною галуззю для забезпечення населення продуктами харчування, посилюється необхідність створення умов для своєчасного отримання і використання оперативної і повної інформації про стан сільськогосподарських споживчих ринків, що сприяє прийняттю необхідних стратегічних рішень. На врожаї великий вплив мають природні та погодні чинники, наявність шкідників, своєчасне зрошування та внесення добрив, тому оперативне прийняття управлінських рішень для збереження і примноження врожаїв набуває особливо великого значення.

Сьогодні вітчизняні аграрні підприємства під час війни стикаються з численними викликами, серед яких: кліматичні зміни, стрімкий технологічний розвиток, кардинальні зміни на ринку, високий рівень конкуренції, необхідність ефективного використання ресурсів, нестача сільгосптехніки, інфраструктурних об'єктів (овочесховищ), трудових ресурсів.

Сільське господарство України за час війни зазнало значних втрат. Так, «... за період від 22 лютого 2022 року втрачено 1261 аграрних підприємств. І загалом аграрний сектор є одним з найбільш постраждалих від війни, збитки якому в 2024 році склали понад 80 млрд. дол.» [1], не кажучи вже про забруднення земель, водних джерел, повітря та ін. Тому вкрай гостро постає питання повоєнної розбудови цього сектору на сучасній новітній технологічній основі.

Для забезпечення стійкого розвитку є необхідною трансформація виробничих структур, однак традиційні підходи не завжди є ефективними, тому виникає необхідність пошуку нових управлінських рішень, налагодження логістичних ланцюгів та запровадження нових інноваційних рішень.

Україна, як аграрна держава, маючи сприятливі кліматичні умови, родючі землі та експортний потенціал має гарні можливості для свого розвитку. Станом на 2023 рік частка аграрної продукції у загальному експорті України склала 62 %, а у 2022 році 53 %. Відповідно, розвиток аграрної галузі для вітчизняної економіки є пріоритетним напрямком як на сьогодні, так і на найближчі роки, оскільки саме ця галузь забезпечує зовнішню орієнтацію економіки держави [2]. Слід відзначити, що агровиробникам в умовах війни продовжували свою діяльність, не дивлячись на нестачу техніки, добрив та ін., вдалось не лише уникнути загрози нестачі

продовольства, а й продовжити постачання агропродукції на світовий ринок.

Інтеграція сільськогосподарських підприємств у світові ринки вимагає використання сучасних логістичних рішень та інновацій в управлінні ланцюгами поставок. Це дозволяє підвищити швидкість і точність доставки продукції, знизити витрати і краще реагувати на зміни попиту [3].

Велику роль у спрощенні управління складними економічними системами, яким є агропромисловий комплекс, до складу якого входить агропродовольчий сектор (включаючи рослинництво та тваринництво), сектор виробництва сільгосптехніки, переробний сектор та ін.) відіграє цифровізація виробничих процесів. Цифровізація та оснащення виробництва сучасною електронною технікою дозволяє у реальному часі відстежувати ситуацію на полях, на фермах, на виробничих ділянках для можливості прийняття оперативних та своєчасних управлінських рішень, що відіграє ключову роль у інноваційній трансформації.

Завдяки отриманню оперативної інформації щодо необхідності зрошення полів, своєчасної обробки полів для боротьби зі шкідниками та ін. вдасться зберегти врожай, що впливає на врожайність, ресурси та надходження до державного бюджету. При цьому здійснювати трансформацію виробничих структур необхідно з урахуванням екологічних підходів, що зменшує негативний вплив на навколишнє середовище.

Цифровізація сільського господарства дозволить створити системи управління, які будуть відзначатися прогнозованістю, високим рівнем продуктивності, швидкою адаптацією до змін, що сприятиме підвищенню рівня продовольчої безпеки.

Список використаних джерел:

1. Агросектор України після трьох років війни: втрати і виклики. 24.02.2025. URL: <https://superagronom.com/articles/771-agrosector-ukrayini-pislya-troh-rokiv-viyni-vtrati-i-vikliki#:~:text=>
2. Кваша С., Павленко О., Вакуленко В. Конкурентоспроможність української аграрної продукції на зовнішніх ринках. Економіка та суспільство. № 68. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-198>
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5072>
3. Власенко Т., Третяк А. Інноваційні підходи до управління трансформацією організаційних структур інтегрованих аграрних підприємств. URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/406>

ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА

Глобалізаційні процеси, здійснення зовнішньоекономічної діяльності аграрними підприємствами, посилення ролі та залежності від міжнародних зв'язків виступають одними з основних чинників ринкової трансформації національної економіки тим самим акцентуючи увагу на питаннях організації та розвитку ефективної експортної діяльності, пошуку нових та розширення існуючих експортних можливостей аграрних підприємств та стратегічного розвитку їх експортного потенціалу.

Експортний потенціал – це система, яка складається з: потенціалу національної економіки (внутрішня пропозиція), потенціалу світового ринку (зовнішній попит) та системи бар'єрів і мотивів для здійснення експортної діяльності при цьому представники внутрішньої пропозиції товарів та послуг взаємодіють з представниками зовнішнього попиту через систему законодавчо-визначених та визнаних сторонами стимулів і обмежень на експорт [2].

З огляду на це виділяють наступні види експортного потенціалу:

1. Залежно від видів використовуваних ресурсів:

- Природно-ресурсний (визначається сукупністю наявних природних ресурсів, які за своїми техніко-технологічними характеристиками можуть бути використані при здійсненні виробничо-господарської діяльності).

- Виробничо-технологічний (характеризує загальний результат від здійснення виробничо-господарської діяльності, що визначається обсягом виробленої продукції, рівнем техніко-технологічного розвитку виробництва, соціально-організаційною культурою, ефективністю менеджменту на підприємстві).

- Науково-технічний або інноваційний (частка експорту інновацій, у вигляді товарів і послуг, в валовій вартості експорту підприємства; частка підприємств, діяльність яких пов'язана з інноваційною діяльністю, в сукупній кількості підприємств, що функціонують на ринку; питомою вагою витрат підприємства на розвиток та впровадження науково-дослідних та конструкторських робіт у загальній сумі виробничих витрат.

- Інвестиційний потенціал (визначається існуванням сприятливих умов для залучення інвестицій від національних та іноземних інвесторів, співвідношенням обсягів експорту й імпорту інвестицій та знаходиться під впливом таких чинників як інвестиційний клімат і інвестиційні ризики).

- Трудовий (визначається чисельністю трудових ресурсів, рівнем їх освіти і кваліфікації та іншими якісними характеристиками).

- Фінансовий (визначається сукупністю фінансових ресурсів – власних, запозичених та залучених ресурсів бюджетів усіх рівнів – державних і приватних).

2. Залежно від рівня впливу на розвиток підприємства:

- Інформаційний потенціал (визначається сукупністю технічної, технологічної та економічної інформації, інформаційних ресурсів і систем, їх взаємодією за участі персоналу задля ефективного управління та розвитку підприємства).

- Інфраструктурний потенціал (характеризується вигідним економіко-географічним розташуванням, наявністю розвинутої логістичною системи, розвитком виробничо-господарської інфраструктури підприємства).

- Інституційний потенціал (характеризується розвиненістю ринкових інститутів, існуючою нормативно-правовою базою, наявними механізмами державної підтримки та стимулювання розвитку учасників ринку).

- Маркетинговий потенціал (оцінюється існуючим рівнем інформаційної та аналітичної діяльності підприємств у сфері проведення маркетингових досліджень стану розвитку ринку на різних рівнях – регіональному, національному та міжнародному).

3. Залежно від чинників впливу:

- Внутрішній (визначається потенціалом національного ринку, національним законодавством у сфері реалізації експортних операцій, національною та внутрішньою політикою в банківській та страховій сферах, розвитком логістичної системи, можливостями митниці обробляти інформацію та вантажі).

- Зовнішній потенціал:

- а) міжнародний (визначається існуванням міжнародних торгівельних угод, законодавством міжнародних організацій у сфері торгівлі та політико-економічних взаємовідносин у світі).

- б) потенціал іноземного ринку (визначається його місткістю,

розвитком, діючим торгівельно-правовим режимом, перспективністю для експортерів).

в) система експортних стимулів та обмежень (визначається існуванням умов для виходу на потенційно-привабливі ринки – внутрішньоринкові стимули та обмеження експорту для експортера, державне та цільове стимулювання попиту та пропозиції для експортера, існування тарифних та нетарифних обмежень на ринку, економіко-політична ситуація в країні та світі).

Таким чином, експортний потенціал підприємства – це всі наявні у нього ресурси і можливості для забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукцію (надання послуг), що мають та будуть мати попит у довгостроковій перспективі на міжнародному ринку. Невід’ємною умовою розвитку експортного потенціалу повинна бути здатність підприємства налагоджувати взаємозв’язки з міжнародними партнерами.

Список використаних джерел:

1. Дейнека Т. А., Дивнич О. Д., Чернова О. В., Загребельна І. Л., Волкова Н. В. Сучасні глобальні тенденції економіки. Бізнес Інформ. 2022. № 12. С. 37 – 44. URL: <https://www.business-inform.net/>
2. Хачатрян В., Стратійчук В. Концептуальні основи розвитку експортного потенціалу підприємства. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/11/2022-310-04.pdf>.
3. Чубар М.М. Сучасні підходи до визначення структури експортного потенціалу промислового підприємства. Культура народів Причорномор’я. 2013. № 260. С. 364 – 368.

А.В. Замятний, здобувач вищої освіти
Київський авіаційний інститут

МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

У контексті цифрової трансформації та глобалізаційних викликів інноваційна діяльність постає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Провідні країни накопичили значний досвід у сфері управління інноваціями, який може бути адаптований до потреб українського бізнес-середовища в умовах сучасних викликів. Особливої уваги заслуговує аналіз і адаптація ефективних міжнародних моделей інноваційного менеджменту з урахуванням національної специфіки та інституційних умов.

Світовий досвід свідчить про ефективність системного управління інноваціями в межах державних і корпоративних стратегій. Зокрема, у роботах Джо Тідд, Джон Р. Бессант, Крістофер Фрімен, Бенгт-Оке Лундвалл розглядаються моделі національних інноваційних систем і підходи до їх ефективної реалізації [1; 2; 3; 4].

Основними елементами інноваційного менеджменту, що охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю інноваційної діяльності, є стратегічне бачення, управління знаннями, дослідження та розробки (R&D), а також комерціалізація результатів інновацій [8, с. 23]. Ефективна імплементація міжнародного досвіду, зокрема міжнародних моделей управління інноваційною діяльністю, є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності українських підприємств.

Проаналізовано сучасні міжнародні практики управління інноваційною діяльністю, зокрема моделі Німеччини, США, Японії та країн Північної Європи. Проведений аналіз засвідчив, що в Німеччині активно застосовується модель інноваційного кластерування. Німецькі підприємства активно взаємодіють із науковими установами та стартапами в межах інноваційних кластерів. Особлива увага приділяється прикладним дослідженням і технологічному трансферу. В США акцент спрямовано на венчурне фінансування та відкриті інновації, що стимулює підприємницьку ініціативу. Американська модель, у свою чергу, базується на розвитку венчурного капіталу, підтримці стартапів і використанні концепції «відкритих інновацій», де зовнішні ідеї інтегруються в бізнес-процеси корпорацій [2]. У Японії домінує модель управління інноваційною діяльністю через корпоративну культуру та безперервне вдосконалення. Японські компанії, такі як «Toyota», впроваджують інновації завдяки принципам «Kaizen» та системному підходу до управління якістю (TQM). Управління інноваціями у Скандинавських країнах поєднано зі стратегіями сталого розвитку та соціальної орієнтації, фокус спрямовано на екологічність, енергоефективність та соціальну відповідальність як основу інноваційного зростання [7].

З огляду на вищезазначене, для ефективної імплементації міжнародних підходів до управління інноваційною діяльністю в Україні необхідною є адаптація елементів зазначених моделей з урахуванням інституційних, економічних і культурних особливостей. Серед першочергових напрямів удосконалення

інноваційного менеджменту в умовах національної економіки: розвиток інноваційної інфраструктури (технопарки, кластери); формування культури інновацій у бізнес-середовищі; стимулювання інвестицій в R&D та цифрову трансформацію; підтримка стартапів через венчурне фінансування; налагодження партнерства з закладами вищої освіти, законодавче стимулювання співпраці бізнесу та науки; підвищення рівня цифрової компетентності менеджерів [9, с. 215].

Міжнародний досвід управління інноваційною діяльністю є цінним джерелом ідей для модернізації українських підприємств. Врахування досвіду провідних країн дозволить ефективно трансформувати інноваційний потенціал підприємств відповідно до вимог глобального ринку. Водночас не можна залишити поза увагою можливі перешкоди та виклики, серед яких обмежене фінансування науки, недостатній захист інтелектуальної власності, нормативні бар'єри та кадровий дефіцит [10]. Успішна імплементація провідних світових практик управління інноваціями потребує комплексного підходу, державної підтримки, а також трансформації управлінської культури.

Адаптація провідних світових моделей може стати основою для стійкого інноваційного розвитку для України й рушієм трансформації національної економіки в напрямі сталого розвитку та підвищення її конкурентоспроможності. Для цього необхідна узгоджена політика на рівні держави, бізнесу та науки, з урахуванням кращих світових практик та локального контексту.

Список використаних джерел:

1. Bessant J., Tidd J. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 6th ed. Wiley, 2020. 520 p.
2. Chesbrough H. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 272 p.
3. Freeman C., Soete L. *The Economics of Industrial Innovation*. Routledge, 2013. 416 p.
4. Lundvall B.-Å. *National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Anthem Press, 2010. 400 p.
5. OECD. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. 252 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
6. Воронкова А.Е. *Інноваційний менеджмент: навч. пос. К.: ЦУЛ, 2019. 312 с.*
7. Ємченко М. Національні інноваційні системи: Міжнародні практики в управлінні інноваційною діяльністю. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. 332(4), 193-198. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/243>

8. Квасницька Р. С. Кластери як форма організації інноваційної діяльності в Україні. Економіка та держава. 2022. № 6. С. 41–45.
9. Кузьмін О. Є., Григор'єва Н. Г. Інноваційна стратегія підприємства: теорія і практика: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. 368 с.
10. Соловйова І. М. Венчурне фінансування інновацій в Україні: проблеми та перспективи. Бізнес Інформ. 2021. № 3. С. 115–120.

СЕКЦІЯ 6
УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ, БЕЗПЕКОЮ ТА
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.
МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

P. Kolisnichenko, Ph.D. (Economics),
Vice Rector for International Cooperation,
WSHIU Academy of Applied Sciences, Poznan, Poland

**ENSURING ECONOMIC SECURITY OF CORPORATIONS IN
POLAND IN THE DIGITAL AGE: RISKS, TRANSFORMATION,
AND STRATEGIES**

In the 21st-century global economy, economic security has become a core element of corporate sustainability. In Poland, as in other EU countries, digital transformation brings not only increased efficiency and innovation but also new systemic risks. These include growing cyber threats, digital inequality, dependence on imported technologies, and the vulnerabilities of cloud infrastructures. According to the Polish Economic Institute (2023), 62% of large Polish companies faced at least one cyber incident in the past two years, while only 47% had a formal digital risk strategy in place [1].

This paper aims to explore how digitalization affects corporate economic security in Poland and to propose adaptive management strategies that can ensure resilience in the face of digital disruptions.

The research employed a mixed-methods approach, including analysis of 15 case studies of Polish corporations in banking, energy, logistics, and manufacturing sectors; expert interviews with 30 risk managers and cybersecurity officers (January–February 2025); data from reports by the Ministry of Digital Affairs of Poland, the Polish Agency for Enterprise Development (PARP), and Eurostat.

The study reveals four major dimensions of digital risks to economic security:

1. *Technological Dependence* – Many Polish companies rely on external software vendors and cloud services hosted outside the EU, creating exposure to geopolitical tensions and data sovereignty issues.
2. *Cybersecurity Gaps* – Despite increased investment, many firms lack incident response systems or workforce awareness programs. In

2024, the average time to detect a breach in Polish corporations was 38 days, significantly longer than the EU average (26 days) [2].

3. *Digital Skill Gaps* – Shortage of IT specialists and underinvestment in digital training are limiting internal resilience. According to PARP (2024), only 41% of medium enterprises provide annual upskilling in digital risk management [3].

4. *Financial Disruption Risks* – Digitally induced downtime, ransomware attacks, and fintech competition have directly impacted business continuity and financial planning, especially in the banking and logistics sectors.

According to a 2024 survey conducted by the Polish Chamber of Commerce:

- 56% of companies reported at least one case of data integrity risk (e.g., system errors, accidental deletion),
- 39% faced phishing or fraud attempts affecting financial operations,
- 33% reported revenue losses due to failed digital infrastructure during critical periods.

At the same time, proactive companies have started to build integrated security ecosystems based on: in-house cybersecurity units; multi-tiered digital contingency planning; partnerships with academic and state cybersecurity centers (e.g., CERT Polska); AI-based risk assessment tools; and mandatory digital training for senior executives.

Digitalization, while increasing exposure, also offers tools to monitor and respond to emerging threats. Predictive analytics, blockchain-based audit trails, and cloud-resilient architectures are being increasingly adopted among Polish industry leaders. However, smaller companies remain underprepared: only 22% of SMEs in Poland had a formal cybersecurity budget in 2023 [4].

Therefore, economic security management must evolve from reactive to predictive, integrating risk culture into corporate governance. The digital age requires cross-functional collaboration: CIOs, CFOs, legal, and compliance units must co-create economic security strategies.

In conclusion, economic security in Poland's corporate sector is increasingly defined by digital readiness and resilience. Ensuring stability in the face of cyber disruptions, supply chain digitalization, and global tech interdependence demands new approaches to policy, training, infrastructure, and governance. Organizations that institutionalize digital risk awareness and prioritize secure innovation will be more competitive

and sustainable in the long term.

References:

1. Polski Instytut Ekonomiczny. Cyfrowa transformacja a bezpieczeństwo ekonomiczne firm [Електронний ресурс] / Polski Instytut Ekonomiczny. – 2023. – Режим доступу: <https://pie.net.pl/cyfrowa-transformacja-i-zagrozenia>.
2. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). Threat Landscape 2024: Critical Insights into EU Cyber Resilience. [Електронний ресурс] / ENISA. – 2024. – Режим доступу: <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2024>.
3. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Raport o kompetencjach cyfrowych w przedsiębiorstwach 2024 [Електронний ресурс] / PARP. – 2024. – Режим доступу: <https://www.parp.gov.pl/raporty/kompetencje-cyfrowe-2024>.
4. Związek Pracodawców Business Centre Club. Bezpieczeństwo cyfrowe MŚP: Wyzwania i potrzeby [Електронний ресурс] / BCC. – 2023. – Режим доступу: <https://www.bcc.org.pl/raporty/cyberbezpieczenstwo-msp>.
5. Ministerstwo Cyfryzacji RP. Strategia cyberbezpieczeństwa Polski na lata 2023–2028 [Електронний ресурс] / Ministerstwo Cyfryzacji. – 2023. – Режим доступу: <https://www.gov.pl/cyfryzacja/strategia-cyberbezpieczenstwa>.

О.П. Величко, д.е.н., професор,

Ю.В. Вінніков, аспірант

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВИКОНАННЯ МОБІЛІЗАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ ЕКОНОМІКИ ПІД ЧАС ОСОБЛИВОГО ПЕРІОДУ

Відповідно до чинного законодавства, мобілізація є комплексом заходів, здійснюваних з метою планомірного переведення національної економіки, діяльності органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій на функціонування в умовах особливого періоду, а ЗСУ, інших військових формувань, сил цивільного захисту – на організацію і штати воєнного часу [1]. Управління логістикою є одним із ключових елементів ефективного функціонування армії, особливо в умовах активних бойових дій та необхідності швидкого переміщення сил і засобів. Саме тому наразі активно опрацьовуються питання щодо удосконалення системи логістичного забезпечення тактичного та оперативного рівнів у контексті трансформації системи логістики Збройних Сил України [2]. До того ж в умовах особливого періоду, пов'язаного з військовими діями та надзвичайними загрозами національній

безпеці, аграрні підприємства України зіштовхуються з потребою оперативного реагування на виклики мобілізаційної економіки. Збереження продовольчої безпеки, забезпечення Сил оборони України та адаптація до змін у логістиці, ринку праці й державному регулюванні вимагають впровадження нових моделей управління – зокрема, управління ризиками та адаптивного управління в агробізнесі [3].

Мета дослідження - обґрунтувати теоретико-практичні засади впровадження адаптивного управління на підприємствах аграрного бізнесу в умовах виконання мобілізаційних завдань економіки під час особливого періоду. У дослідженні застосовано методи системного аналізу, експертного оцінювання, аналітико-прогностичне моделювання, SWOT-аналіз та методи структуризації бізнес-процесів.

Проведений SWOT-аналіз свідчить про наявність у підприємств аграрного сектору України певного внутрішнього потенціалу, який може бути використаний для підвищення стійкості у кризових умовах. Зокрема, наявність досвіду роботи в умовах нестабільності, стабільний попит на продукцію та здатність до оперативної адаптації до змін дозволяють підприємствам продовжувати функціонування навіть під час особливого періоду. Ці чинники слід розглядати як основу для побудови стратегій адаптивного управління.

Разом з тим, слабкі сторони, такі як логістичні проблеми, залежність від імпорту і обмеження трудових ресурсів, суттєво ускладнюють оперативну діяльність. Вони потребують системної трансформації управлінських практик, включаючи локалізацію постачань, автоматизацію виробничих процесів та запровадження нових форматів організації праці. Без усунення внутрішніх уразливостей підприємства можуть втратити здатність швидко реагувати на загрози.

Ідентифіковані можливості відкривають простір для зміцнення позицій аграрних підприємств. Залучення цифрових рішень, участь у державних програмах підтримки та освоєння внутрішнього ринку можуть стати каталізаторами для впровадження адаптивних моделей управління. Підприємствам важливо не лише скористатися цими можливостями, а й інтегрувати їх у стратегічне та оперативне планування.

Загрози, пов'язані з воєнними діями, пошкодженням ресурсів і

порушенням зовнішньоекономічних зв'язків, залишаються критичними. Тому адаптивне управління має включати в себе механізми ризик-менеджменту, сценарне планування та резервування матеріальних і трудових ресурсів. Лише така системна та гнучка управлінська модель дозволить підприємствам аграрного бізнесу не тільки вижити, а й стабільно розвиватися в умовах особливого періоду (табл. 1).

Таблиця 1

SWOT-аналіз адаптивного управління аграрними підприємствами в умовах особливого періоду

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
Наявність досвіду роботи в кризових умовах	Залежність від імпортних ресурсів
Високий попит на продукцію агросектору	Недостатня мобільність персоналу через воєнний стан
Стійкість внутрішніх бізнес-процесів	Руйнування логістичної інфраструктури
Адаптованість до змін кліматичних і ринкових умов	Обмежений доступ до фінансових інструментів
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
Державна підтримка та програми компенсацій	Військові дії на територіях агровиробництва
Поява нових логістичних і торговельних маршрутів	Мобілізація працівників та нестача кадрів
Цифровізація управління та обліку	Пошкодження техніки, складів, врожаю
Попит на внутрішньому ринку в умовах скорочення імпорту	Блокування експорту та зміна валютного курсу

Адаптивне управління забезпечує підвищення гнучкості аграрних підприємств шляхом формування внутрішніх антикризових механізмів, резервного планування, посиленого ризик-менеджменту та ефективної взаємодії з державними структурами. Запропоновано модель адаптивного управління, яка враховує стратегічні й оперативні елементи мобілізаційної економіки (табл. 2).

Модель адаптивного управління аграрним підприємством в умовах особливого періоду охоплює критично важливі елементи, кожен з яких виконує свою функцію у забезпеченні стабільної та ефективної діяльності. Стратегічне планування змінює фокус із максимізації прибутку на підтримку продовольчої безпеки та сприяння обороноздатності держави, що вимагає перегляду

традиційних підходів до формування цілей і завдань підприємства.

Таблиця 2

Основні елементи моделі адаптивного управління аграрним підприємством в умовах особливого періоду

Елемент моделі	Зміст адаптації
Стратегічне планування	Орієнтація на продовольчу безпеку, підтримку Сил оборони України, стабільність постачання
Організаційна структура	Гнучкі команди, делегування повноважень, резервне управління
Управління ресурсами	Переорієнтація логістики, мобілізація трудових ресурсів, збереження техніки
Фінансове забезпечення	Залучення державних субсидій, адаптація до змін оподаткування
Інформаційна система	Моніторинг ризиків, швидкий обмін критичною інформацією
Комунікація з державою	Взаємодія з військовими адміністраціями, виконання мобілізаційних завдань

Організаційна структура підприємства повинна бути максимально гнучкою, з чітким розподілом ролей і можливістю швидкого реагування на зовнішні виклики. Делегування повноважень, створення мобільних команд і запровадження резервного управління дозволяють не лише зберігати керованість у надзвичайних умовах, а й забезпечують безперервність ключових бізнес-процесів. Управління ресурсами вимагає радикальної перебудови, включаючи переорієнтацію логістичних ланцюгів, збереження технічних засобів і максимально ефективне використання трудового потенціалу, особливо в умовах мобілізації. Успішна адаптація також потребує оновлення фінансової політики – підприємствам слід активно використовувати державну підтримку, пристосовуватись до змін у податковому регулюванні та шукати альтернативні джерела фінансування.

Окремої уваги заслуговує інформаційна система та комунікація з державними структурами. Постійний моніторинг ризиків, обмін критичною інформацією та злагоджена взаємодія з військовими адміністраціями формують основу оперативного управління в умовах воєнного стану. Така комплексна модель дозволяє аграрним підприємствам не тільки втримуватися на ринку, а й виконувати важливі функції в економіці країни в період зовнішньої військової агресії.

Адаптивне управління є критично необхідною умовою

ефективної роботи аграрних підприємств в умовах особливого періоду. Його реалізація дозволяє не лише забезпечити стабільність агровиробництва, а й виконати стратегічні завдання держави щодо забезпечення тилу, економічної стійкості та продовольчої безпеки. Перспективним є подальше дослідження механізмів взаємодії між агробізнесом і державними органами в умовах мобілізаційної економіки.

Список використаних джерел:

1. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України від від 21.10.1993 № 3543-ХІІ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3543-12#Text> (дата звернення: 04.05.2025)
2. Сирський О.С. Сучасний стан, завдання та перспективи розвитку Сухопутних військ Збройних Сил України. *Наука і оборона*. 2021. № 3. С. 22-27.
3. Nitsenko, V., Tepliuk, M., Velychko, O., Koliadenko, S., Hanzhurenko, I., Melnichenko, O., & Moskvichenko, I. (2025). Revitalization of stevedoring activities, risk management and relocation of logistics processes in Ukrainian agribusiness. *Scientific Journal of Silesian University of Technology. Series Transport*.

Д.В. Дячков, д.е.н., професор,
О.Ю. Плєскач, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

Більшість великих агропідприємств України поступово впроваджують цифрові технології в маркетинг, тоді як середні та малі підприємства – обмежено. Рівень використання цифрових рішень залежить від фінансових можливостей, технічної бази, доступу до інтернету, людського капіталу та стратегічної спрямованості підприємства, а рівень застосування цих інструментів від специфіки виробництва та продукції аграрного виробника (табл. 1).

Аналіз представленої таблиці свідчить про різний рівень впровадження цифрових інструментів маркетингу серед підприємств, що демонструє як різноспрямованість стратегій, так і різну ступінь цифрової зрілості бізнесу. Найбільше підприємств активно використовують соціальні мережі (72%) та власні вебсайти

(65%). Це логічно, адже ці інструменти є базовими для цифрової присутності компанії в Інтернеті, дозволяють формувати імідж, комунікувати з цільовою аудиторією та здійснювати пряме просування.

Таблиця 1

Поширення цифрових інструментів у маркетингу (у % від загальної кількості підприємств)

Цифровий інструмент	Частка підприємств
Власний вебсайт	65%
Сторінки в соцмережах (Facebook, Instagram тощо)	72%
Контекстна реклама (Google Ads тощо)	24%
Email-маркетинг	18%
CRM-системи	22%
Аналітика трафіку (Google Analytics тощо)	31%
SEO-оптимізація сайтів	28%
Онлайн-маркетплейси (AgroMarket, Drova, Zakaz.ua)	37%
Чат-боти для комунікації	12%
Використання мобільних застосунків	9%

Порівняно високим є також рівень застосування онлайн-маркетплейсів (37%), що свідчить про популярність платформ як каналів збуту, особливо для малих і середніх підприємств. Водночас аналітика трафіку (31%) та SEO-оптимізація сайтів (28%) мають дещо нижчі показники. Це вказує на те, що хоча компанії активно створюють онлайн-присутність, далеко не всі інвестують у її ефективність – тобто у покращення видимості сайту в пошукових системах і аналіз поведінки відвідувачів.

Більш складні інструменти, пов'язані з персоналізованим підходом до клієнта та автоматизацією, мають значно менше поширення. Зокрема, контекстну рекламу використовує лише 24% підприємств, що вказує або на обмеженість ресурсів, або на недостатнє розуміння її потенціалу. CRM-системи, які дозволяють структурувати клієнтську базу і налагодити довгострокові відносини з покупцями, застосовуються всього 22% компаній. Ще менше підприємств користуються email-маркетингом (18%) – хоча цей канал один із найефективніших за рівнем конверсії при правильному налаштуванні.

Найнижчі показники мають інноваційні цифрові рішення, такі як чат-боти (12%) та мобільні застосунки (9%). Це свідчить про те, що більшість підприємств поки що не готові до впровадження складних

та дорогих інструментів автоматизації комунікації, або не бачать доцільності їх використання з огляду на розмір бізнесу чи особливості ринку.

У підсумку можна зробити висновок, що цифровий маркетинг в українських компаніях поки орієнтований переважно на базові інструменти присутності у мережі, тоді як більш просунуті та аналітичні рішення впроваджуються лише обмеженим колом підприємств. Це відкриває широкі можливості для розвитку, зокрема в напрямках автоматизації, персоналізації комунікації, управління клієнтським досвідом і цифрової аналітики. Для підвищення ефективності маркетингових стратегій підприємствам варто інвестувати не лише в канали комунікації, а й у технології збору, аналізу та використання даних, що дозволить досягати більш глибокої взаємодії з клієнтом і отримувати довготривалі конкурентні переваги.

Проте, окрім переваг використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності, підприємства агропродовольчої сфери України мають і проблеми або бар'єри щодо їх впровадження (табл. 2).

Таблиця 2

Основні проблеми впровадження цифрових технологій на підприємствах агропродовольчої сфери України

Проблема	Частка підприємств, яка має зазначену проблему, %
Низький рівень цифрової грамотності персоналу	92%
Недостатність фінансування	86%
Відсутність маркетингової стратегії з урахуванням цифрових каналів	82%
Відсутність спеціалістів у сфері digital-маркетингу	88%
Низький рівень інтеграції цифрових платформ	78%

Аналіз оцінки складності ключових проблем впровадження цифрових технологій на підприємствах агропродовольчої сфери України показав, що найбільш критичними бар'єрами є кадрові та освітні фактори. Зокрема, низький рівень цифрової грамотності персоналу (92%) та відсутність спеціалістів у сфері digital-маркетингу (88%) виявились найгострішими проблемами, що суттєво стримують цифрову трансформацію. Це свідчить про серйозний дефіцит людського капіталу, здатного ефективно

реалізовувати цифрові стратегії в агросекторі.

Також високий рівень складності має проблема недостатнього фінансування (86%), що вказує на обмежені можливості підприємств у придбанні сучасного програмного забезпечення, обладнання та навчанні персоналу. Відсутність маркетингових стратегій із урахуванням цифрових каналів (82%) та низький рівень інтеграції цифрових платформ (78%) також є суттєвими, але дещо менш критичними, порівняно з кадровими та фінансовими аспектами.

Загалом, результати демонструють, що успішна цифровізація агропідприємств неможлива без комплексного вирішення кадрових, фінансових та стратегічних проблем, зокрема шляхом інвестицій у навчання, розвиток фахівців і розробку цілісної цифрової інфраструктури.

Нижче наведено прогностні показники цифрової активності підприємств агропродовольчої сфери України на 2025–2027 роки за умов підтримки з боку держави та міжнародних інституцій. Дані відображають очікувану динаміку розвитку ключових напрямів цифрового маркетингу, таких як присутність у мережі, використання аналітики, CRM-систем, соціальних медіа та впровадження штучного інтелекту.

Таблиця 3

Прогноз на 2025-2027 роки (за умови підтримки з боку держави та міжнародних програм)

Показник	Поточне значення (2025)	Прогноз (2027)
Частка підприємств із сайтами	65%	80%
Частка із SEO та аналітикою	28–31%	50–60%
Частка з CRM-системами	22%	40%
Активна SMM-стратегія	72%	85%
Використання AI/ML у маркетингу	<5%	20%

Аналіз прогнозованих даних свідчить про суттєве зростання рівня цифрової трансформації підприємств агросфери протягом 2025–2027 років. Найбільший прогрес очікується у впровадженні вебсайтів (до 80%) та активних стратегій у соціальних мережах (до 85%), що підтверджує тенденцію до зростання онлайн-присутності підприємств. Значно покращаться показники використання SEO та аналітичних систем: до 50-60%, що вказує на посилення

аналітичного підходу до просування продукції.

Особливо перспективним є потенційне зростання частки підприємств, що використовують CRM-системи – з 22% до 40%, що свідчить про поступовий перехід до системного управління клієнтською базою та побудови довгострокових взаємин із покупцями. Хоча впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання у маркетингову діяльність наразі є незначним (<5%), до 2027 року очікується чотириразове зростання цього показника – до 20%, що свідчить про формування нової хвилі інновацій у сфері агромаркетингу.

Загалом, при наявності цільової підтримки, можна очікувати якісний стрибок у цифровій зрілості аграрного бізнесу, що дозволить підприємствам бути конкурентоспроможними як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Список використаних джерел:

1. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітична довідка щодо цифрової трансформації агросектору України. Київ: Мінагро, 2023. URL: <https://minagro.gov.ua>
2. Державна служба статистики України. Сільське господарство України. Статистичний збірник 2022-2023 рр. Київ: Держстат, 2024. 312 с.
3. USAID AGRO. Звіт «Стан цифровізації агропродовольчих підприємств в Україні». Київ: Chemonics, 2023. URL: <https://chemonics.com/projects/usaid-agro-ukraine>
4. Програма розвитку ООН в Україні (UNDP). Інновації та цифрові рішення в агробізнесі України. 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine>
5. OECD. Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023: Ukraine Country Note. URL: <https://www.oecd.org/agriculture>
6. International Trade Centre (ITC). Digital Marketing for Agribusiness SMEs: Tools and Readiness. Geneva: ITC, 2022. 42 p.
7. Асоціація AgTech Ukraine. Цифрова трансформація агросектору: виклики та можливості. Київ, 2023. URL: <https://agtech.org.ua>
8. Google Україна. Digitalization of Agriculture in Ukraine: Industry Insights. 2023. URL: <https://thinkwithgoogle.com>
9. McKinsey & Company. How digital marketing is reshaping food and agriculture. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>
10. Gartner. Marketing Digitalization Benchmarks for Food & Agriculture: 2023 Report. URL: <https://www.gartner.com>

Д.В. Дячков, д.е.н., професор,
С.В. Токар, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет

СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ГРАНТОВИМИ ПРОЕКТАМИ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах сучасної економіки підприємства активно використовують грантові ресурси як альтернативне джерело фінансування інноваційних, соціальних, дослідницьких і виробничих ініціатив. Це дає можливість розвиватися без залучення кредитних або інвестиційних зобов'язань, що позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства.

Розглядаючи сутність цього поняття доцільно відзначити різносторонній підхід авторів до його трактування, зокрема:

- управління грантовими проектами – організація та координація діяльності, спрямована на ефективне планування, реалізацію і контроль проектів, фінансованих за рахунок грантів, з метою досягнення встановлених цілей і забезпечення прозорості використання коштів [4];

- управління грантовими проектами – це процес системного забезпечення цільового використання грантових ресурсів через планування, моніторинг, оцінку ризиків та звітність для досягнення оптимальних результатів [1];

- управління грантовими проектами – комплексний підхід до реалізації грантових ініціатив, що включає управління фінансовими, організаційними та технічними аспектами проекту з метою мінімізації ризиків і максимізації ефективності [7];

- управління грантовими проектами – діяльність із забезпечення ефективного використання зовнішніх фінансових ресурсів, яка включає планування, організацію, контроль і оцінку виконання проектних завдань відповідно до умов грантодавця [3];

- управління грантовими проектами – формування системи управлінських дій, яка забезпечує реалізацію проекту в рамках затвердженого бюджету, строків і вимог грантодавця, при цьому враховуючи внутрішні можливості та зовнішні виклики підприємства [5].

Відтак, управління грантовими проектами – це комплекс

організаційних, технічних та фінансових заходів, спрямованих на ефективне планування, реалізацію, контроль та оцінку проектів, фінансованих за рахунок грантових коштів. Мета управління – забезпечити досягнення визначених цілей проекту, оптимальне використання ресурсів і відповідність умовам грантодавця. Ключовими складовими управління грантовими проектами є:

- аналіз відповідності цілей проекту стратегічним інтересам організації;
- оцінка та мінімізація ризиків (фінансових, організаційних, юридичних тощо);
- виконання проекту відповідно до календарного плану та бюджету;
- дотримання норм прозорості, підзвітності та звітності перед грантодавцями;
- забезпечення сталого впливу реалізованих заходів після завершення фінансування [2; 6; 8].

Отже, управління грантовими проектами виступає важливим інструментом розвитку підприємств, організацій та установ у різних сферах, сприяючи інноваційній активності, зміцненню фінансової стійкості та підвищенню конкурентоспроможності.

Водночас, використання грантових проектів пов'язане з певними ризиками, які можуть становити загрозу економічній безпеці підприємства. Економічна безпека розглядається як стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що можуть негативно вплинути на його фінансову стабільність, репутацію та конкурентоспроможність.

Основні ризики грантових проектів у контексті економічної безпеки включають:

- фінансові ризики, пов'язані з можливим невиконанням умов гранту, що може призвести до необхідності повернення отриманих коштів або штрафних санкцій;
- операційні ризики, зумовлені недостатньою кваліфікацією персоналу, технічними чи організаційними проблемами при реалізації проекту;
- ризики репутації, які виникають у разі порушення вимог грантодавця або неефективного управління проектом, що може погіршити довіру партнерів і інвесторів;
- юридичні ризики, пов'язані з неправомірним використанням

коштів або недотриманням законодавчих вимог.

Отже, управління грантовими проектами в контексті економічної безпеки підприємства – це баланс між ефективним використанням зовнішніх фінансових ресурсів для розвитку і водночас забезпеченням захисту підприємства від потенційних ризиків, що пов'язані з цією діяльністю. Такий підхід дозволяє не лише реалізувати стратегічні ініціативи, а й підтримувати стабільність і конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

- 1.Ващук О., Торбас О., Лемещенко-Лагода В., Сімахова А., Мандич А., Сухіх А. *Грант: керівництво до дії* / за заг. ред. Лемещенко-Лагоди В., Сухіх А.; Рада молодих учених при МОН. Запоріжжя: ФОП Однорог Т.В., 2024. 114 с.
- 2.Деліні М. М. Концепція управління грантами: навчально-методичний комплекс. Вінниця : ВНТУ, 2018. 88 с.
- 3.Кобеля-Звір М. Я. Грантознавство як галузь знань про гранти. *Економічний вісник сталого розвитку*. 2024. № 50. URL: knuba.edu.ua+7economdevelopment.in.ua+7scholar.google.com.ua+7
- 4.Нагірська К. Грант-менеджмент: просто про складне. Луцьк : House of Europe/ЄС, 2022. 112 с.
- 5.Українська бібліотечна асоціація. Грантовий менеджмент і написання проєктів: практичний poradnik / УБА. Київ, 2021. 76 с.
- 6.Benaija K., Kjiri L. Project portfolio selection: Multi-criteria analysis and interactions between projects. *Procedia Computer Science*. 2015. Vol. 73. P. 54–61.
- 7.Hug S.E., Aeschbach M. Criteria for assessing grant applications: A systematic review. *Research Evaluation*. 2019. Vol. 28, № 4. P. 345–353.
- 8.Mulesa O., Shmatkovska T., Savytska N., et al. Design of mechanisms for ensuring the execution of tasks in project planning / O. Mulesa et al. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. № 1/3 (121). P. 44–53.

О.О. Карпенко, д.е.н., професор,
І.О. Карпенко

*Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»*

DIGITAL-MARKETING НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УКРАЇНІ

Сьогодні ми стаємо свідками глибокої трансформації маркетингової діяльності під впливом цифрових технологій та штучного інтелекту. Ці інструменти не просто доповнюють традиційні методи просування товарів і послуг – вони формують

нову парадигму взаємодії між бізнесом і споживачем. Україна, як частина глобального цифрового простору, активно долучається до цих процесів, попри виклики, пов'язані з економічною нестабільністю, воєнними діями та обмеженими інвестиційними ресурсами.

Однією з найпотужніших рушійних сил цих змін є штучний інтелект (ШІ). Його впровадження у Digital-маркетинг вже сьогодні кардинально змінює підходи до комунікації з клієнтами, аналітики даних, розробки стратегій і прийняття рішень.

ШІ став не лише технологічним трендом, а й фундаментальною складовою стратегією, яка дозволяє компаніям ефективніше взаємодіяти з клієнтами, адаптуватися до їхнього потенціалу [1].

Спочатку роль ШІ у Digital-маркетингу обмежувалася автоматизацією повторюваних завдань. Однак його можливості швидко розширилися, дозволяючи використовувати більш складні програми, такі як прогнозна аналітика, нейролінгвістика у формі чат-ботів та діалогових систем та поглиблене машинне навчання [2].

Розвиток інтернет-платформ, мобільних застосунків, Big Data та аналітики у режимі реального часу дозволяє компаніям персоналізувати маркетингові кампанії, точно визначати цільову аудиторію та оптимізувати рекламні бюджети. Все більшого значення набуває омніканальний підхід, який поєднує онлайн- і офлайн-взаємодію зі споживачем (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрямки застосування ШІ у Digital-маркетингу

Напрямки	Характеристика
Персоналізація контенту	ШІ аналізує поведінку користувачів і надає їм індивідуальні пропозиції, підвищуючи рівень залученості та конверсії
Чат-боти та голосові помічники	Вони забезпечують цілодобову підтримку клієнтів, відповідаючи на запитання в режимі реального часу
Аналітика та прогнозування	Алгоритми ШІ можуть передбачити майбутні тенденції та споживчі вподобання, що дає змогу краще планувати маркетингові кампанії
Оптимізація рекламних кампаній	ШІ автоматично коригує параметри реклами для досягнення кращих результатів при мінімальних витратах
Генерація контенту	За допомогою ШІ створюються тексти, зображення та навіть відео, що значно пришвидшує комунікаційні процеси

Джерело: складено на основі [1-2]

За результатами опитування, проведеного фахівцями Projector AI Lab, серед 150 українських компаній визначено, що серед них 51% компаній час від часу використовують технології штучного інтелекту, 20% - користуються ними рідко або взагалі не використовують, 15% - розробляють власні інструменти на основі ШІ, а 24% - планують це зробити. Проте 55% опитаних не використовують ШІ або не мають інформації про такі розробки у своїх компаніях [3].

Штучний інтелект використовується в Україні у сфері маркетингу переважно для автоматизації рекламних кампаній (через системи контекстної реклами та соціальні мережі), персоналізації контенту (наприклад, у сфері електронної комерції), чат-ботів і голосових асистентів для клієнтського сервісу, прогновної аналітики попиту та поведінки споживачів. Ці інструменти вже зараз демонструють ефективність у збільшенні конверсії, зниженні витрат і покращенні клієнтського досвіду.

Проте, впровадження цифрових рішень у маркетинг в Україні супроводжується низкою викликів:

- правові та етичні питання використання персональних даних;
- проблеми конфіденційності та захисту персональної інформації;
- недостатня цифрова грамотність;
- залежність від алгоритмів і ризик втрати людського фактора;
- необхідність постійного оновлення знань і навичок маркетологів;
- високий поріг входу для інвестицій у складні технології.

У найближчі роки очікується активне зростання інвестицій у цифрову інфраструктуру, розширення ринку маркетингових технологій (MarTech) та подальша інтеграція штучного інтелекту в автоматизовані рішення. Перспективним напрямом є створення локальних AI-рішень, адаптованих до українських реалій та мовного середовища. Також варто очікувати активізацію співпраці між бізнесом, університетами та стартапами, що стимулюватиме інновації й пришвидшить цифрову трансформацію маркетингу в Україні.

Штучний інтелект не просто змінює Digital-маркетинг – він формує нову реальність бізнес-комунікацій. Використання ШІ

дозволяє бути ближче до споживача, ефективніше реагувати на зміни ринку і формувати інноваційні підходи до ведення бізнесу.

Цифрові технології та штучний інтелект стають ключовими факторами конкурентоспроможності на сучасному ринку. Українському бізнесу важливо не лише впроваджувати ці інструменти, а й розвивати цифрову культуру, навчати фахівців і адаптуватися до швидких змін технологічного середовища. Лише так можна забезпечити сталий розвиток у динамічному цифровому просторі.

Список використаних джерел:

1. Бондар О. С., Новікова В. В. Digital-маркетинг в еру штучного інтелекту: персоналізація, автоматизація та аналітика. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/13721/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%202024_%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82-13-24.pdf
2. Галяпа В. Цифровий маркетинг у епоху штучного інтелекту: сучасне і майбутнє інструментів штучного інтелекту та їх вплив на маркетингові стратегії бізнесів. *Development Service Industry Management*. 2024. №3. С. 46–51. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(7))
3. Карпенко, В. Л., Шиш, А. М. Цифрові технології та штучний інтелект у сучасному маркетингу в Україні: виклики та перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. №2. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13610743>

Г.В. Козаченко, д.е.н., професор
Національна академія внутрішніх справ, м. Київ,
Ю.С. Погорелов, д.е.н., професор
Рахункова палата, м. Київ

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ В КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Конфлікт інтересів виступає у вигляді незбігу і навіть суперечностей особистих інтересів працівника та інтересів організації, які він представляє в межах компетенції обійманої посади. Адже посадову особу наділено правом в межах її компетенції ухвалювати рішення, пов'язані з розпорядженням ресурсами, тобто в управлінні певним об'єктом.

Інтерес в економічному контексті становить собою мотив і стимул для посадової особи, які є формою його безпосередніх спонукань до вчинення визначених функціоналом дій для отримання вигод матеріального і нематеріального характеру.

Задоволення інтересів посадової особи виступає у формі очікуваній їм вигоди від «здачі в оренду» підприємству його здатностей, знань, досвіду, вмінь, навичок тощо, тобто усього того, що становить власний інтелектуальний капітал працівника. Якщо посадова особа задоволена отримуваною вигодою, то, як мінімум, вона не буде шукати неправомірні і незаконні шляхи для її збільшення, тобто особисті інтереси посадовця будуть до певної міри збалансовані з інтересами організації. Але якщо посадовець не задоволений отриманою вигодою, то він намагатиметься отримати додаткову неправомірну вигоду завдяки певним діям (або бездіяльності), зокрема завдяки ухваленим рішенням та їхньому виконанню (або викривленому чи неповному виконанню рішень, ухвалених на вищих рівнях ієрархії управління), тобто особисті інтереси працівника стають домінуючими.

Конфлікт інтересів має місце в управлінні підприємством з будь-якою формою власності. Особливо яскраво конфлікт інтересів проявляється в корпоративному управлінні – в системі взаємодії власників підприємства та його управлінців, а також у взаємодії безпосередньо корпорації, представленої управліннями, із суб'єктами зовнішнього середовища.

Незважаючи на поширеність терміну «конфлікт інтересів» у багатьох сферах управління (від публічного до корпоративного), його юридичне тлумачення дотепер відсутнє.

В корпоративному управлінні чітко вирізняються дві групи потенційного конфлікту інтересів, представлені їхніми носіями – власники, які володіють, але переважною мірою не управляють власністю, та найняті управлінці, які не володіють, але управляють власністю. У свою чергу, власники можуть поділятися на окремі групи, наприклад, міноритаріїв та мажоритаріїв.

Проблема незбігу інтересів власників та управлінців корпорації виникла чи не одночасно з появою перших акціонерних товариств, відома як проблема «принципала – агента» (або «дилема агентства») і вивчається в межах агентської теорії (Адольф Берлі та Гардинер Мінз), положення якої пояснюють відокремлення власності та її контролю.

Інтереси власників можуть відрізнятися від інтересів управлінців, причому в низці випадків суттєво. Причиною незбігу інтересів можуть послугувати різні обізнаності з особливостями перебігу внутрішніх процесів та формування відносин зі

стейхолдерами підприємства, різність поглядів щодо вектору його розвитку, надання переваги задоволенню миттєвих інтересів акціонерів на шкоду перспективам розвитку підприємства в цілому, різними оцінками ситуацій та подій навколо підприємства та ін.

Чим численнішою є група власників (що характерно, наприклад, для публічних акціонерних товариств з великою кількістю міноритарних акціонерів), тим більш високою є ймовірність виникнення внутрішнього конфлікту інтересів (між власниками та управлінцями), а також наявності практично всіх відомих в агентській теорії типів корпоративних конфліктів, тривала не вирішеність яких негативно впливає і на результативність, і на ефективність діяльності підприємства.

Конфлікт інтересів в корпоративному управлінні потребує своєчасного виявлення та ліквідації, адже при його розвитку виникає доволі суттєва загроза економічній безпеці підприємства, яка має форму псевдоінтрапренерства (незаконного внутрішнього підприємництва), тобто внутрішньої корупції.

Внутрішня корупція може проявлятися у вигляді «небезкоштовного» прагнення управлінців корпорації підвищити доходи певних груп акціонерів на шкоду задоволення інтересів не лише інших акціонерів (наприклад, зростання капіталізації корпорації), а й підприємства в цілому.

Фундаментальним підґрунтям не лише результативної діяльності, а й динамічного розвитку підприємства, заснованого на колективній власності, є збалансованість інтересів зазначених груп їхніх носіїв, що зміцнює його економічну безпеку.

Забезпечення якщо не збалансованості, а хоча б узгодженості інтересів всіх учасників корпоративного управління є складним процесом, хоча б через невиразність груп носіїв неформальних інтересів та неможливість їхнього задоволення якщо не законним способом, то хоча б не на шкоду підприємства і не послаблення економічної безпеки його діяльності. Тому погоджувати і тим більше балансувати інтереси учасників корпоративного управління дуже складно, оскільки декларовані формальні інтереси його учасників далеко не завжди є реальними.

Таким чином, наявність конфлікту інтересів в корпоративному управлінні може викликати процеси, явища та ситуації в діяльності підприємства, що можуть становити загрозу його діяльності. Тому недопущення, виявлення та ліквідація такого конфлікту становлять

одне із завдань нового виду менеджменту підприємства – менеджменту безпеки.

Вирішення цього завдання є складним, зокрема через прихованість неформальних інтересів посадових осіб, складність виявлення їхніх дій, спрямованих на задоволення таких інтересів та визначення наслідків неправомірних або навіть незаконних дій (зниження прибутковості діяльності підприємства, не виправдане об'єктивними умовами зростання витрат, погіршення ринкової позиції підприємства або його ділової репутації).

Г.Я. Левків, д.е.н., професор,
Н.О. Мельник, Н.В. Куп'як, здобувачі вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
*Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій ім. С.З. Гжицького*

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ

Сьогодні Україна переживає глибоку соціально-економічну кризу, викликану повномасштабною війною. Військові дії вплинули на всі сфери життя, включаючи бізнес, торгівлю та споживчу поведінку. У таких умовах маркетинг-менеджмент постає не лише як інструмент просування товарів та послуг, а як гнучкий механізм адаптації бізнесу до нової реальності. Саме ефективна маркетингова стратегія дозволяє компаніям виживати, підтримувати зв'язок із клієнтами, адаптувати пропозицію до змін на ринку та зберігати конкурентоспроможність.

Перш за все, війна спричинила порушення логістичних ланцюгів. Постачання товарів стало нестабільним або зовсім неможливим у певні регіони, що обмежує можливості компаній задовольняти попит. Другою важливою проблемою є зміна споживчих пріоритетів: у кризовий період покупці обирають лише базові товари, знижують витрати та віддають перевагу практичності й безпеці. Це потребує від маркетологів перегляду позиціонування продукції.

Крім того, багато компаній стикаються з різким скороченням рекламних бюджетів, що ускладнює просування товарів. Нестача фінансів змушує маркетологів шукати дешевші канали комунікації, зокрема соціальні мережі, email-розсилки чи партнерські платформи. Також війна загострила проблему довіри: споживачі

очікують від бізнесу не лише якісного продукту, а й соціальної відповідальності, етичної поведінки, підтримки армії та громади. Ігнорування цих очікувань призводить до репутаційних втрат.

Ще одним викликом стало зменшення людського ресурсу – частина працівників мобілізована, інші вимушено покинули країну. Це створює проблеми з управлінням, організацією маркетингових кампаній, створенням контенту та аналітикою. Водночас частина компаній втратила ринки збуту – як на тимчасово окупованих територіях, так і за кордоном через логістичні або політичні бар'єри.

У таких умовах маркетинг перестає бути інструментом продажу в традиційному розумінні. Він перетворюється на засіб комунікації, підтримки, інформування та емпатії. Агресивні кампанії змінюються на соціально орієнтовані ініціативи. Бренди дедалі частіше акцентують увагу на своїх внесках у перемогу, допомозі військовим та підтримці внутрішньо переміщених осіб.

Серед ефективних інструментів, які допомагають вижити бізнесу, можна виділити:

- адаптацію позиціонування бренду з урахуванням соціальних настроїв;
- розвиток digital-маркетингу, активну присутність у соціальних мережах;
- впровадження гнучких механізмів ціноутворення;
- застосування контент-маркетингу для підтримки емоційного зв'язку зі споживачами;
- диверсифікацію каналів збуту, включно з онлайн-магазинами, маркетплейсами, доставкою;

Для подолання викликів воєнного часу компаніям слід зосередитися на формуванні кризостійких стратегій. Потрібно впроваджувати сценарне планування, швидко адаптувати пропозицію до змін, підвищувати гнучкість внутрішніх процесів. Особливої уваги потребує цифрова трансформація: автоматизація маркетингу, впровадження CRM-систем, аналітики поведінки споживачів. Також варто інвестувати у навчання персоналу новим інструментам, зокрема щодо контенту, digital-реклами, управління репутацією. У випадку малих і середніх підприємств важливо використовувати державну та міжнародну підтримку, брати участь у грантових програмах, шукати нові ринки, зокрема в межах Європейського Союзу.

Багато українських компаній уже демонструють ефективну

адаптацію. Наприклад, низка виробників швидко релокувала свої потужності на Захід України й оперативно відновила логістику. Інші бренди активно допомагають армії, що підвищує довіру споживачів. Деякі бізнеси переорієнтувалися на нові потреби – виробництво товарів для ЗСУ, побутових речей для переселенців, гуманітарної допомоги.

Отже, маркетинг-менеджмент в умовах війни потребує гнучкості, інноваційності та соціальної орієнтації. Успіх досягають ті компанії, які не лише зберігають продуктивність, а й формують позитивний імідж, підтримують громаду та швидко реагують на зміни. Майбутнє маркетингу в Україні лежить у площині довіри, емпатії, цифрової трансформації та партнерства. Лише так можливо не лише вистояти, а й закласти підґрунтя для відновлення та розвитку в післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану : монографія / Батюк Б.Б., Воскобійник С.Я., Вовк М.В. та ін. Львів : СПОЛОМ, 2024. С. 109-135.
2. Левків Г.Я., Куп'як Н.В. (2025). Вплив інструментів маркетингу на безпековий розвиток агропромислових підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, (7). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14743751>
3. Левків Г., Мельник Н. *Роль маркетингового менеджменту в діяльності підприємств анк: виклики в умовах цифровізації*. «Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)»: журнал. 2025. № 1(11) 2025. С. 1076 Наукові інновації та передові технології. 2024. № 5(33). С. 477-488.

П.А. Фісуненко, д.е.н., доцент,
Ю.С. Булеєв, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Український державний університет науки і технологій

ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАПОБІЖНИК ЕКОНОМІЧНОЇ УРАЗЛИВОСТІ В УМОВАХ КРИЗОВИХ КОЛИВАНЬ

Сучасні економічні, воєнні та енергетичні кризи актуалізують проблему забезпечення економічної безпеки підприємств. Цифрова зрілість, що відображає рівень інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, розглядається як чинник підвищення адаптивності та стійкості до зовнішніх потрясінь.

Метою дослідження є аналіз впливу цифрової зрілості на економічну уразливість підприємств. Дослідницькі завдання

включають: класифікацію моделей оцінювання цифрової зрілості, визначення цифрових факторів стійкості.

Таблиця 1

**Порівняння базових моделей оцінювання
цифрової зрілості підприємств [узагальнено авторами]**

Модель	Коротка характеристика	Переваги	Недоліки
Матриця цифрової зрілості MIT& Capgemini	Вимірює цифрову зрілість за двома осями: «цифрова інтенсивність» та «трансформаційне управління». Виділяє чотири типи організацій: початківці, модники, консерватори і цифрові лідери.	Проста і наочна модель, що дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії та окреслити напрями вдосконалення.	Не враховує специфіку окремих галузей і ринків; не пропонує конкретних показників та інструментів для кількісного вимірювання зрілості.
Модель цифрової зрілості Deloitte	Оцінює зрілість підприємства за п'ятьма вимірами: стратегія, культура, організація, здібності (кадри) та технології. Виділяє п'ять рівнів (типів) зрілості: недостатній, базовий, середній, передовий і елітний.	Комплексний підхід: модель дає цілісне уявлення про цифровий розвиток компанії та зв'язок цифровізації з бізнес-цілями і створенням цінності.	Вимагає значних ресурсів і часу для проведення оцінки; не враховує динаміку зовнішнього середовища; не надає конкретних покрокових рекомендацій для впровадження цифрової стратегії.
Модель Google-BCG (цифрова зрілість бізнесу)	Розглядає зрілість за чотирма напрямками: дані, технології, люди (таланти) та процеси. Виділяє чотири рівні: від початкового до передового (лідера).	Сучасна практична модель, яка фокусується на використанні даних і технологій для досягнення інновацій та конкурентних переваг, а також для адаптації до змін ринку і потреб клієнтів.	Значною мірою технократична: приділяє менше уваги культурним і управлінським аспектам; відсутні чіткі метрики для вимірювання прогресу в кожному з вимірів.

І.І. Кульчицький [1] досліджує цифрову економіку як бізнес-модель, що базується на інформаційних технологіях та інноваціях. Автор пропонує п'ять стратегій управління економічною безпекою: зростання, вибіркове посилення, адаптація, трансформація та відновлення. Ці стратегії спрямовані на зниження ризиків у

цифровому середовищі. Н.С. Танклевська та В.О. Мірошніченко [2], аналізуючи вплив цифрової економіки на фінансову стабільність українських підприємств, відзначають прогрес України в рейтингах використання інформаційно-комунікаційних технологій, але підкреслюють ризики, пов'язані з кіберзагрозами. Д.С. Тищенко [3] розглядає цифрову трансформацію як драйвер економічного розвитку, наголошуючи на її перевагах для бізнесу та необхідності управління ризиками.

Міжнародна практика виробила низку моделей оцінювання цифрової зрілості підприємства, кожна з яких акцентує різні аспекти цифрового розвитку (табл. 1).

У табл. 1 наведено порівняння найпоширеніших моделей оцінювання цифрової зрілості, а також їх ключові характеристики, переваги й обмеження.

Основними цифровими факторами, що сприяють стійкості підприємств у кризових умовах, є:

1. Цифрова інфраструктура, висока швидкість інтернету та доступ до хмарних сервісів.
2. Автоматизація та впровадження систем управління бізнес-процесами (BPM), що знижує операційні ризики [4].
3. Захист від кіберзагроз.
4. Компетенції працівників для успішної цифровізації.

Цифрова зрілість є важливим чинником зниження економічної уразливості підприємств, оскільки сприяє їхній адаптивності до кризових умов. Підприємствам рекомендується адаптувати міжнародні моделі оцінювання цифрової зрілості до українських умов та розробити індикатори цифрової зрілості, що враховують секторальні особливості (будівництво, промисловість, транспорт тощо).

Список використаних джерел:

1. Кульчицький І.І. Цифрова економіка та економічна безпека підприємства: стратегії управління. *Актуальні проблеми економічних наук*. 2024. № 6. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/123/126> (дата звернення: 05.05.2025).
2. Танклевська Н.С., Мірошніченко В.О. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2024. Вип. 3. С. 249-255.
3. Тищенко Д.С. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 4 (04). С. 38-45.
4. Вернигора О. Як розвиватиметься цифрова економіка у найближчі роки. *Економічна правда*. 2022. URL: <https://epravda.com.ua/columns/2022/01/13/681412/> (дата звернення: 05.05.2025).

Т.В. Харчук, д.е.н., професор,
О.П. Закорко, к.е.н., доцент,
Я.А. Шипиленко, к.е.н., викладач
Національний університет фізичного виховання і спорту України

ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

У сучасних умовах турбулентності, спричиненої економічними кризами, війсьними конфліктами, змінами споживчих цінностей та інформаційними ризиками, підприємства все частіше звертаються до антикризових стратегій, що ґрунтуються не лише на економічній доцільності, а й на соціальній довірі. У таких обставинах зростає значення не лише фінансової, а і соціальної стійкості бізнесу. Одним з ключових інструментів адаптації до нових реалій стає соціальна відповідальність, інтегрована у маркетингову стратегію.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у маркетингу трактується як добровільне прийняття підприємством зобов'язань перед суспільством шляхом реалізації соціально важливих ініціатив, що одночасно сприяють розвитку бізнесу [2]. Соціально-відповідальний маркетинг (СВМ) ґрунтується на чотирьох основних взаємопов'язаних принципах, які слугують його фундаментом та операціоналізують його сутність: прозорість, етичність, соціальна орієнтованість та сталий розвиток. Важливо наголосити, що ці принципи не є ізольованими елементами; вони колективно формують цілісну структуру СВМ.

Поширення та зростання значущості соціально-відповідального маркетингу (СВМ) не є випадковим явищем. Це пряма відповідь на глобальні макротренди, що трансформують бізнес-середовище та суспільні очікування. Зростання обізнаності громадськості щодо соціальних та екологічних проблем, посилення вимог до корпоративної прозорості та підзвітності, а також зміна споживчих переваг – все це спонукає компанії переглядати свої маркетингові стратегії. Соціальна відповідальність може стати органічною частиною таких стратегій, як брендинг, диференціація, партнерський маркетинг, залучення клієнтів, стратегія внутрішнього маркетингу, сталий розвиток, а також стратегії комунікації та впливу на спільноти [3]. Споживачі та інвестори все частіше демонструють інтерес до етичних та сталих бізнес-практик,

віддаючи перевагу брендам, які демонструють відповідальне ставлення до суспільства та довкілля. Нехтування цими очікуваннями може призвести до репутаційних втрат, зниження лояльності клієнтів та навіть регуляторного тиску. Таким чином, СВМ перетворюється з опціональної практики на необхідну умову для зміцнення конкурентоспроможності, забезпечення довгострокового успіху та сталого розвитку суспільства.

СВМ перестає бути додатковим інструментом – він стає ядром стратегії брендингу. «...найпевніший шлях до свідомості споживачів, уже майже «невразливих» до традиційних стратегій просування продуктів, - це втілення різноманітних соціальних ініціатив. Провідні компанії світу навчилися заробляти гроші, хоч у чомусь змінюючи світ на краще, і цим вони здобувають прихильність сотень і сотень людей» [1]. Підприємства все частіше інтегрують соціальні та етичні аспекти у свої маркетингові практики, створюючи нову якість взаємодії зі споживачем. Це відбувається завдяки інтеграції соціальної відповідальності у бізнес-модель, орієнтації на цінності, цифровізації соціальних ініціатив, залученню споживачів до участі у доброчинності, голосуваннях, спільних акціях, ESG-орієнтації маркетингу. Ефективними інструментами, які не тільки покращують репутацію компанії, а і допомагають налагодити емоційний контакт зі споживачами, є соціальні проекти, екологічні програми та відкритий діалог через цифрові платформи. Завдяки цим підходам бізнес має змогу зберігати стабільність під час криз, вибудовувати якісно нові відносини з клієнтами, партнерами та суспільством та підтримувати лояльність аудиторії навіть при зниженні її платоспроможності.

Основними напрямками реалізації соціальної відповідальності у межах антикризового управління є посилення репутаційного капіталу, побудова емоційного зв'язку зі споживачем, формування адаптивної комунікації, залучення спільнот до рішень (волонтерів, громадських організацій, локальних громад), підвищення довгострокової вартості бренду. Одним із найбільш очевидних ефектів КСВ у кризові періоди є зростання довіри споживачів. Споживачі все більше шукають бренди, які відповідають їхнім цінностям, які є соціально відповідальними і демонструють реальну турботу про суспільство та навколишнє середовище.

Отже, соціальна відповідальність у маркетинговій стратегії дозволяє підприємству утримати довіру, підвищити адаптивність до

зовнішніх викликів і зберегти конкурентні позиції навіть в умовах глибокої кризи. КСВ не тільки покращує репутацію підприємства, а і безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність. Вона допомагає зміцнити зв'язки з клієнтами, залучити нові інвестиції, підвищити довіру працівників та створити стійку бізнес-модель, що дозволяє адаптуватися до змінюваних економічних умов. У кризові періоди КСВ є потужним інструментом для забезпечення стабільності та розвитку компанії, що допомагає їй утримувати лідерські позиції на ринку.

Список використаних джерел:

1. Котлер Філіп, Лі Ненсі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. К.: Стандарт, 2005. 302 с.
2. Собко О.М., Фурик Ю.Д. Стратегії соціально відповідального маркетингу як складові системи управління вартістю бізнесу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 2(19). С. 136-145. URL: <https://strategic-economic.com.ua/uk/journals/t-25-2-2024/strategiyi-sotsialno-vidpovidalnogo-marketingu-yak-skladovi-sistemi-upravlinnya-vartistyu-biznesu>
3. Філіппова С.В., Філіппов В.Ю. Соціальна відповідальність у стратегічному управлінні підприємством: ключові завдання інтеграції за імперативами сталого розвитку. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. № 35. С. 177–202. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f1f751c6-962f-4275-af13-8ffc1858c6e2/content>

М.М. Чеховська, д.е.н., професор,

О.Л. Лісовська, к.е.н., доцент

Національна академія Служби безпеки України

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕКИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Станом на початок 2025 року внаслідок збройної агресії російської федерації проти нашої країни збитки критичній інфраструктурі України становили 155 млрд. дол. [1]. Зважаючи на триваюче пошкодження або знищення об'єктів вітчизняної критичної інфраструктури, сума збитків лише збільшуватиметься. Іншими словами, загроза ракетних ударів та артилерійських обстрілів по об'єктах критичної інфраструктури зберігатиметься весь час, поки відбуватиметься збройна агресія.

Крім того, не лише в Україні, а й в усьому світі на об'єкти критичної інфраструктури останнім часом активно здійснюються кібератаки. Так, 23 березня 2025 року було атаковано онлайн

системи Укрзалізниці, а 28 квітня зупинилося енергопостачання в Іспанії та Португалії, хоча офіційні джерела наголошували на природньому характері блекауту.

На сьогодні питання управління ризиками врегульовано двома міжнародними стандартами – Міжнародної організації зі стандартизації ISO 31000:2018 та Комітету спонсорських організацій комісії Тредвей COSO ERM 2017. Саме стандартом COSO й було запроваджено поняття ризик-орієнтованості.

Заслуговують на увагу затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2025 р. № 367 вимоги щодо управління ризиками безпеки на об'єктах критичної інфраструктури I категорії критичності, тобто на «особливо важливих об'єктах, які мають загальнодержавне значення, значний вплив на інші об'єкти критичної інфраструктури та порушення функціонування яких призведе до виникнення кризової ситуації державного значення» (далі – Вимоги) [2].

Так, Вимогами регламентовано впровадження таких термінів, як ризик, ризик безпеки та ліміт ризик безпеки. Крім того, чітко визначеними є основні ризики безпеки, до яких віднесено матеріальні ризики, ризики кібербезпеки та захисту інформації, ризики людського фактору, ризики порушення взаємозв'язків та ризики, пов'язані з процесами [3]. Важливо також наголосити на впровадженні аналізу ризиків, який ґрунтується на наявному досвіді, принципі пропорційності, а також порівнянні результатів аналізу ризиків безпеки із конкретними заходами щодо управління ними.

Список використаних джерел:

1. Кадровий дефіцит і контракти: РБО назвала проблеми у відновленні критичної інфраструктури. URL : <https://yur-gazeta.com/golovna/kadroviy-deficit-i-kontrakti-rbo-nazvala-problemi-u-vidnovlenni-kritichnoyi-infrastrukturi.html>
2. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 р. № 1882-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text>.
3. Вимоги щодо управління ризиками безпеки на об'єктах критичної інфраструктури I категорії критичності : постанова Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2025 р. № 367. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/367-2025-%D0%BF>.

ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

У цифрову епоху соціальні мережі стали потужним інструментом комунікації, просування та зміцнення довіри до бренду. Розглянемо етапи формування бренду в соціальних мережах (рис. 1).



Рис. 1. Етапи формування бренду в соціальних мережах

У сучасних умовах агробізнес змушений вирішувати низку важливих проблем, що безпосередньо впливають на ефективність діяльності. Це стосується не лише врожайності чи продуктивності, а й викликів, пов'язаних з логістикою та збутом продукції. Висока

конкуренція на внутрішньому ринку та ускладнений доступ до зовнішніх ринків вимагають від бізнесу дедалі більшої гнучкості, інноваційності та стратегічного мислення [1].

У цьому контексті питання формування позитивного бренду підприємства та рівня довіри до нього – як на національному, так і на міжнародному рівні – залишаються ключовими пріоритетами. Репутація виробника нерозривно пов’язана з репутацією країни його походження, що додає ще більшої відповідальності при позиціонуванні на глобальному ринку.

Розглянемо популярні платформи які рекомендовано використовувати аграрним підприємствам для формування позитивного бренду (рис. 2).



Рис. 2. Популярні платформи для агробренду

Отже, соцмережі – це не просто канал просування, а стратегічний актив бренду аграрного підприємства. Правильно налаштована цифрова присутність підвищує впізнаваність, довіру та комерційний успіх бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Воронько-Невіднич Т. В., Галич О. А., Баган Н. В. Стиль та імідж менеджера: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавр освітньо-професійної програми «Менеджмент підприємства» спеціальності 073 «Менеджмент». Полтава : ПДАУ, 2024. 200 с.
2. Іміджевий маркетинг – важлива складова впізнаваності агробренду. *AGRO Marketin*. 2023. URL: <https://agromarketing.com.ua/blog/imidzhevyi-marketynh-vazhlyva-skladova-vpiznavanosti-ahrobrendu-agro-marketing.html>

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА ЧАСТИНА СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному світі інформація є одним з найцінніших ресурсів, що має величезне значення для успішного розвитку підприємства. Вона стала основою для прийняття важливих управлінських рішень, залучення інвестицій що стимулює економічне зростання та впровадження інновацій. Тому її захист набуває надзвичайної важливості, оскільки вона піддається ризикам та загрозам.

Швидка цифровізація суспільства значно змінюють ландшафт інформаційних технологій та комунікацій, відкриваючи нові можливості, але одночасно й нові виклики. Сучасні технології вимагають більш складних підходів до забезпечення інформаційної безпеки, адже зростає кількість та складність кіберзагроз, які призводять до серйозних наслідків до успішності роботи підприємства та безпеки його даних. Тому важливою складовою стратегії розвитку підприємства є не лише контроль за доступом до даних, але й постійна оцінка та впровадження заходів з інформаційної безпеки для забезпечення йому безпечного функціонування у цифровому середовищі.

Формування інформаційної безпеки як невід'ємної складової частини системи економічної безпеки підприємства вважається досить важливим питанням за умов більш широкого застосування автоматизованих інформаційних систем. Завдяки розвитку цифрових технологій та інтеграції автоматизованих систем у всі сфери діяльності, значення інформації для успішного розвитку підприємства, суттєво підвищилося. У той же час це супроводжується зростанням загроз, пов'язаних із збереженням і захистом інформаційних ресурсів, що надає важливості значної уваги до проблеми інформаційної безпеки.

Підхід до забезпечення інформаційної безпеки має бути комплексним і охоплювати не лише технічні засоби захисту, але й розробку стратегії управління економічною безпекою підприємства. Враховуючи, що загрози постійно змінюються, необхідно вдосконалювати стратегію економічної безпеки, здійснювати

моніторинг ризиків і загроз, щоб в подальшому адаптувати систему безпеки до нових викликів, і забезпечити ефективний захист інформаційних ресурсів підприємства від потенційних небезпек.

Класичні підходи вже не здатні ефективно обробляти великі обсяги інформації та адаптуватися до швидкоплинних змін в ринковому середовищі.

В цих умовах підприємства зіштовхуються з потребою миттєво реагувати на зміни, і традиційні інструменти не завжди дозволяють оперативно аналізувати і прогнозувати динамічні процеси, що відбуваються в їх господарській діяльності.

Поява нових категорій, як електронна торгівля, діджиталізація тощо, надає можливість підприємству не лише автоматизувати процеси, а й значно покращити взаємодію з клієнтами, оптимізувати внутрішні операції та розширити ринки збуту. Зокрема, електронна торгівля, дозволяє підприємству продавати власні товари через Інтернет, значно знижуючи витрати на традиційні канали збуту та дозволяючи охопити ширшу аудиторію. Діджиталізація сприяє створенню інфраструктури для цифрових взаємодій між контрагентами, що також має важливе значення для ефективного розвитку економіки.

Інформація стала не лише одним із головних ресурсів успішного розвитку підприємства, а й важливим чинником його конкурентоспроможності на ринку.

Відомо, що стан зовнішнього інформаційного середовища впливає на діяльність підприємства, і тому, будь-які дії з боку як зовнішніх, так і внутрішніх суб'єктів можуть становити загрозу для його інтересів та спричинити йому значні збитки. Це підкреслює важливість забезпечення належного рівня захисту інформаційних ресурсів, адже саме вразливості в інформаційних системах стають головними каналами для атак, які можуть зашкодити успішному розвитку підприємства.

Як показує практика, сьогодні, будь-яка атака на підприємство, чи то кібератака, інсайдерська загроза або інші форми втручання, розпочинається з отримання або доступу до важливої інформації. Тому захист інформаційних систем та даних є не лише питанням інформаційної безпеки, але й невід'ємною складовою системи економічної безпеки підприємства.

Також значну увагу необхідно приділяти внутрішнім загрозам, оскільки дії працівників або їх недбалість у використанні

конфіденційної інформації можуть призвести до серйозних наслідків. Професійні менеджери усвідомлюють, наскільки небезпечними можуть бути дії інсайдерів для підприємства, а також уразливості, пов'язані із системами обробки інформації. Тому контроль доступу до важливої інформації стають критично важливими аспектами, які потребують постійної уваги з боку керівництва підприємства.

З розвитком цифрових технологій і зростанням темпів науково-технічного прогресу, зростає поява нових загроз з боку ринкового середовища.

Вирішення проблеми інформаційної безпеки в таких умовах стає найважливішим завданням для підприємства. Інвестиції в інформаційну безпеку, захисту інформаційних систем і даних, стають основними елементами формування ефективної системи економічної безпеки підприємства у сучасному цифровому середовищі.

Беручи до уваги нові виклики в світі щодо захисту інформаційних ресурсів, підприємствам необхідно формувати власну інформаційну безпеку як невід'ємну складову частину системи його економічної безпеки, яка повинна будуватися на основі:

1. Проведення оцінки ризиків в контексті інформаційної безпеки. Постійний моніторинг потенційних загроз, включаючи внутрішні та зовнішні ризики, такі як кіберзагрози, людський чинник, технічні уразливості та економічні аспекти. Використовувати комплексний підхід для визначення болючих місць, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

2. Розробка політики інформаційної безпеки підприємства. Визначити основні принципи політики безпеки на підприємстві, що забезпечують захист від несанкціонованого доступу до даних. Це пов'язано з шифруванням, контролем доступу і постійного моніторингу інформаційних систем. Слід інтегрувати інформаційну безпеку з іншими аспектами економічної безпеки підприємства.

3. Інвестиції в технічні засоби захисту інформації. Це може бути інвестування в технології для забезпечення інформаційної безпеки, включаючи системи виявлення та запобігання загрозам, антивірусні програми, засоби для шифрування даних. Все це дозволить знизити видатки, які пов'язані з кібератаками або витоком конфіденційної інформації.

4. Навчання працівників. Розробити програму для навчання

працівників підприємства основам інформаційної безпеки, щоб зменшити в майбутньому людські помилки, які призводять до витоків інформації або компрометації даних. Це також включає підвищення обізнаності про важливість інформаційної безпеки серед керівників і співробітників.

5. Аналіз взаємозв'язку інформаційної безпеки та економічної безпеки. Проаналізувати як інформаційна безпека впливає на загальний стан економічної безпеки підприємства. Визначити, які економічні наслідки можуть виникнути у разі порушення інформаційної безпеки, включаючи можливі фінансові втрати, втрату репутації, юридичні наслідки та збитки від конкурентних переваг.

6. План реагування на інциденти з інформаційної безпеки. Скласти чіткий план дій на випадок інцидентів з інформаційної безпеки, який складається з швидкого виявлення, реагування на інциденти, оцінка та відновлення. Має передбачати не лише технічні заходи, але й юридичні, комунікаційні та організаційні.

7. Інтеграція інформаційної безпеки в загальну стратегію економічної безпеки. Сформулювати стратегію інтеграції інформаційної безпеки в загальну стратегію економічної безпеки підприємства, забезпечуючи захист інформаційних ресурсів підприємства не лише на технічному рівні, але й в контексті економічних і правових аспектів.

Отже, в нових реаліях, коли інформація відіграє досить велике значення у глобальному світі, інформаційна безпека є невід'ємним складником системи економічної безпеки підприємства. Надійне забезпечення інформаційної безпеки можуть допомогти підприємству зберігати високий рівень захисту інформаційних ресурсів та відповідати на вимоги регуляторів і партнерів. Щоб розвивати підприємство, необхідно створити ефективну систему інформаційної безпеки.

Б.С. Коломієць, к. пед. н., докторант,
С.І. Головач, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет,
М.А. Даллакян, здобувач вищої освіти
Київський кооперативний інститут бізнесу і права

БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У реаліях постійної нестабільності та зростаючих загроз економічного, соціального й геополітичного характеру, інноваційне підприємство стикається з необхідністю не лише підтримувати конкурентоспроможність, а й забезпечувати свою життєздатність у складному, динамічному середовищі. В таких умовах безпекоорієнтоване управління набуває критично важливого значення, оскільки дозволяє інтегрувати стратегії забезпечення стабільності в загальну систему керування розвитком.

Безпека в управлінському контексті розглядається не як реакція на зовнішні загрози, а як проактивна система, що охоплює аналіз ризиків, адаптацію до змін та формування внутрішнього потенціалу стійкості. Інноваційні підприємства, на відміну від традиційних виробничих структур, функціонують у сфері підвищеної невизначеності, пов'язаної з технологічною новизною, складністю прогнозування результатів та високою залежністю від зовнішнього середовища [2; 5]. У таких умовах ефективне управління має включати безпековий вимір як фундаментальну складову стратегічного планування, організаційної поведінки та інвестиційної політики.

Формування безпекоорієнтованого підходу передбачає створення організаційної культури, у якій усі рівні управління визнають важливість ризик-менеджменту, інформаційної безпеки, економічної гнучкості та готовності до кризових сценаріїв. Такий підхід передбачає не лише запобігання втратам, а й підвищення здатності підприємства до адаптації, що особливо актуально в інноваційному секторі, де швидкість реакції визначає перспективу існування [1; 4]. У цьому контексті безпека стає не бар'єром для розвитку, а каталізатором системного, продуманого зростання.

Важливим аспектом є інтеграція цифрових технологій у процеси

управління безпекою. Вони дозволяють здійснювати оперативний моніторинг ризиків, моделювати сценарії розвитку подій і приймати рішення на основі аналітики. Однак технічна складова має поєднуватися з організаційними й управлінськими рішеннями, які забезпечують цілісність дій усіх учасників підприємницького процесу [3]. Це створює умови для розбудови внутрішньої екосистеми, здатної протистояти не лише зовнішнім викликам, а й внутрішнім дестабілізуючим чинникам.

Безпекоорієнтоване управління також передбачає переосмислення пріоритетів і ресурсів у стратегічному управлінні інноваціями. Замість фокусування винятково на прибутковості чи темпах росту, увага зміщується на стійкість бізнес-моделі, репутацію підприємства, соціальну відповідальність та здатність зберігати ключові компетенції в умовах кризи. Такий підхід змінює характер підприємницького мислення, що стає більш відповідальним, далекоглядним і орієнтованим на довготривалий успіх.

Таким чином, безпекоорієнтоване управління інноваційним підприємством в умовах нестабільності перетворюється на стратегічну необхідність. Воно забезпечує не лише збереження ресурсів і стабільність функціонування, але й формує основу для сталого розвитку в умовах постійних змін. У довгостроковій перспективі така модель управління дозволяє не лише уникати втрат, а й формувати нові конкурентні переваги, базовані на гнучкості, стійкості й здатності до інновацій у складному світі.

Список використаних джерел:

1. Вовк М.О., Большакова Є.Л. Управлінське консультування в контексті забезпечення функціонування та захисту економічної безпеки релокованих підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 15-21.
2. Дунаєв І. В., Кушнір В. М. Адаптивність спортивної інфраструктури до сучасних викликів: інтеграція безпекових, демографічних та управлінських парадигм для впровадження на регіональному рівні. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Публічне управління та адміністрування»)*. 2024. Випуск 2. С. 17-33.
3. Зось–Кіор М. В., Воскобійник С. Я., Севрюков В. В., Шмиголь К. Є. Збаранський О. А. Енергетична ефективність технологічного менеджменту аграрних підприємств в умовах реалізації безпекового потенціалу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 144–149.
4. Dumanska I. Logistical support of industrial enterprises: innovative and safety components. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Vol. 340(2). pp. 96-103.

5. Kyryliuk I., Kyryliuk Y., Proshchalykina A., Zos-Kior M., Dovbush V. Organisational and economic drivers for safety provision and quality upgrading of core livestock products in Ukraine. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. Vol. 36. pp. 49-66.

О.В. Лега, к.е.н., доцент,
І.О. Сіренко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет

СЕРТИФІКОВАНЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК МАРКЕР ESG- ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: НОВІ ВИМОГИ ЧАСУ

У сучасному глобалізованому світі, де формуються нові стандарти відповідального бізнесу, сертифіковане виробництво стає важливою умовою доступу до внутрішніх і зовнішніх ринків. Зростання інтересу до принципів ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління) зумовлює трансформацію вимог до підприємств: покупці, інвестори й контрагенти дедалі частіше очікують не лише якісного товару, а й підтвердження етичності, прозорості та безпечності виробничих процесів.

У сучасних умовах сертифікація продукції та виробничих процесів стала не лише підтвердженням якості, але й важливим елементом відповідального ведення бізнесу. Наявність сертифікатів, таких як ISO 9001 (система управління якістю), HACCP (аналіз ризиків і контроль критичних точок), GMP (належна виробнича практика), FSC (відповідальне лісокористування), Organic Standard (органічне виробництво), свідчить про дотримання підприємством високих стандартів у сфері екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління [1-5].

Розглянемо приклади впровадження сертифікації в українських компаніях:

Астарта-Київ: Цей агропромисловий холдинг активно впроваджує принципи сталого розвитку, зокрема, отримав сертифікацію за стандартами GRI (Глобальна ініціатива зі звітності) та був оцінений міжнародною рейтинговою агенцією EcoVadis, отримавши срібну медаль за три роки поспіль. Також компанія звітує про вплив на клімат через платформу Carbon Disclosure Project [1-5].

МХП (Миронівський хлібопродукт): Компанія впровадила систему управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001 та систему управління безпечністю харчових продуктів за стандартом ISO 22000. Це дозволяє забезпечити високий рівень якості та безпеки продукції, що є важливим аспектом соціальної відповідальності.

Кока-Кола Беверіджиз Україна: Підприємство впровадило політику сталого розвитку до 2025 року, яка включає екологічні та соціальні ініціативи. Компанія також звітує про свою діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності, що свідчить про дотримання принципів ESG.

Сертифікація виробництва та впровадження міжнародних стандартів є не лише формальною вимогою часу, а й стратегічно важливим інструментом підвищення довіри до підприємства з боку всіх ключових стейкхолдерів: споживачів, інвесторів, бізнес-партнерів та контролюючих органів. У реаліях сучасної економіки, особливо в умовах воєнного стану та зростання глобальної конкуренції, саме сертифікація дозволяє підприємству підтвердити свою надійність, відповідальність і здатність працювати за прозорими правилами [1-5].

Наявність міжнародно визнаних сертифікатів (ISO, HACCP, GMP, FSC, GRI, SA8000, ISO 26000 та ін.) значно знижує ризики для контрагентів. Це включає зменшення ймовірності фінансових втрат, пов'язаних із невідповідністю якості, порушенням стандартів безпеки, недотриманням соціальних чи екологічних вимог. Для інвесторів наявність таких сертифікатів – це сигнал про низький рівень репутаційного, регуляторного та операційного ризику, що суттєво підвищує інвестиційну привабливість компанії.

З боку міжнародних партнерів, сертифіковане виробництво розглядається як мінімальний критерій довіри, без якого співпраця часто є неможливою. Багато великих торгових мереж, фінансових установ і логістичних платформ не приймають до роботи з компаніями, які не мають сертифікатів якості або відповідності сталому розвитку. Наприклад, експорт аграрної продукції до ЄС потребує відповідності стандартам GlobalG.A.P., а участь у публічних закупівлях – підтвердження за ISO 9001 чи екологічними нормами ISO 14001.

Сертифікація також забезпечує формування довгострокових відносин, оскільки дозволяє налагодити стандартизовані бізнес-

процеси, оптимізувати документообіг і уникати бюрократичних бар'єрів у міжнародних договорах. Підприємства, які мають сталу практику сертифікації, частіше потрапляють у списки перевірених постачальників, отримують запрошення до закритих тендерів, доступ до ESG-фінансування та партнерських грантів [1-5].

Таким чином, впровадження міжнародних стандартів і сертифікатів - це не лише показник відповідальності, а й дієвий засіб зниження ризиків, підтвердження репутації, розширення ринків збуту та інтеграції у глобальні ланцюги вартості. Для українських компаній це стає одним із ключових напрямів стратегії післякризового відновлення та економічної інтеграції.

Список використаних джерел:

1. Баськов О. Які тенденції щодо сталого звітування зараз можна спостерігати в Україні? Чи важливі інвесторам «зелені» фактори? URL: <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2022/02/stalyy-rozvytok-ta-esg.html>
2. Дюг Ю. ESG стандарти - розвиток та конкурентоздатність для українського бізнесу. URL: <https://www.facebook.com/diuhyurii/photos/-esg-standarti-rozvytok-ta-konkurentozdatnist-lya-ukrayins'kogo-biznesu-predstav/9506972929332004/>
3. Лагодієнко О.В. Впровадження корпоративних практик ESG: міжнародний досвід. *Economic space*. 2024. № 193. С. 109-115. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193>.
4. Аналіз ESG стандартів: рекомендації для українського бізнесу. URL: <https://gto.dixigroup.org/en/assets/images/files/GTO%20-%20Аналіз%20ESG%20стандартів%202-10.pdf>
5. Пішик Б. І. Деякі аспекти моніторингу ESG-активності підприємств. *Агросвіт*. 2024. № 14. С. 12-20. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.14.12

О.І. Моран, к.е.н.

Національний лісотехнічний університет України

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СВІТІ : ВИКЛИКИ ТА ІНОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ В ХХІ СТАЛІТТІ

У ХХІ столітті глобалізація кардинально змінює структуру світової економіки, бізнес-середовище та поведінку споживачів. Це вимагає від компаній адаптації до нових умов, застосування інноваційних підходів у маркетинговому менеджменті, а також переосмислення ролі маркетингу в стратегічному управлінні. Зростаюча конкуренція, швидкий розвиток технологій та змінювані вимоги споживачів ставлять перед маркетинговими менеджерами

нові завдання, що потребують інноваційних рішень і стратегій.

Діяльність підприємств на світових ринках вимагає високого рівня адаптивності, інвестицій у технології, а також персоналізованого підходу до клієнтів, щоб утримати їхню лояльність і забезпечити сталий розвиток бізнесу. Маркетинговий менеджмент стає ключовим інструментом для досягнення цих цілей.

Глобалізація має значний вплив на маркетингові стратегії, оскільки дозволяє підприємствам виходити на нові ринки, але водночас збільшує конкуренцію і створює нові виклики. Вона визначає динаміку ринку, особливо в таких областях, як електронна комерція, споживчі уподобання, а також доступ до технологій.

Розширення на міжнародні ринки вимагає глибокого розуміння не тільки економічних і політичних умов, а й культурних відмінностей. Тому маркетингові стратегії повинні бути адаптовані до специфіки кожного ринку. Наприклад, в деяких країнах, таких як Індія чи Китай, інтернет-торгівля набула великого розмаху завдяки особливостям національної культури та поведінки споживачів, що вимагає індивідуального підходу до комунікацій.

Цифровізація бізнесу змінила підхід до маркетингових комунікацій. Використання таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн, аналітика великих даних, розширена реальність і віртуальна реальність дають змогу значно покращити взаємодію з клієнтами та збільшити ефективність маркетингових кампаній.

Споживачі XXI століття стали значно більш вибірковими, зокрема завдяки доступу до безмежної кількості інформації через інтернет. Вони обирають продукти та послуги, які відповідають їхнім індивідуальним потребам і сприйняттю бренду. Це змушує компанії надавати персоналізовані послуги та бути прозорими щодо виробничих процесів.

Маркетинговий менеджмент в умовах глобалізації стикається з кількома основними викликами, що вимагають розробки нових стратегій та підходів:

1.Зростання конкуренції. Глобалізація дає можливість не лише великим корпораціям, але й малим підприємствам виходити на міжнародні ринки. З цим пов'язано зростання конкуренції, особливо на тих ринках, які традиційно були обмежені вхідними бар'єрами. Компанії повинні шукати нові способи відрізнитися від конкурентів.

2.Культурні відмінності та локалізація. Кожен ринок має свої культурні, економічні та соціальні особливості, які необхідно

враховувати при створенні маркетингових стратегій. Успішні глобальні бренди, такі як Coca-Cola та McDonald's, часто адаптують свої продукти та рекламні кампанії під кожен окремий ринок.

3. Інтеграція новітніх технологій. В умовах швидких технологічних змін компанії повинні постійно оновлювати свої маркетингові інструменти. Використання штучного інтелекту та машинного навчання дозволяє точніше прогнозувати поведінку споживачів, що підвищує ефективність рекламних кампаній.

Іноваційні стратегії маркетингового менеджменту:

1. Персоналізація маркетингових комунікацій: завдяки інноваційним технологіям, компанії можуть створювати індивідуальні маркетингові кампанії для кожного клієнта, використовуючи аналітику даних. Це дозволяє збільшити ефективність рекламних кампаній і знизити витрати на непродуктивні комунікації.

2. Цифровізація маркетингових процесів: цифрові інструменти, такі як автоматизація маркетингу, контент-маркетинг та SEO-оптимізація, дають змогу значно знизити витрати на традиційні форми реклами та забезпечують більш точне таргетування аудиторії.

3. Інтеграція омніканального маркетингу: інтеграція різних каналів комунікацій дозволяє компаніям забезпечити єдиний досвід для клієнтів, який залишає позитивне враження, незалежно від того, через який канал вони взаємодіють з брендом.

4. Іноваційні брендові стратегії: технології, такі як доповнена реальність та віртуальна реальність, стають важливими інструментами для створення нових вражень для клієнтів, що підвищує їхню лояльність і прив'язує до бренду.

Висновки:

1. Маркетинговий менеджмент в умовах глобалізації вимагає постійного адаптування до змінних умов.

2. Використання інноваційних технологій, персоналізація маркетингових стратегій та інтеграція омніканальних підходів дозволяють компаніям не лише підтримувати свою конкурентоспроможність, а й займати лідируючі позиції на міжнародних ринках.

3. Глобалізація відкриває нові можливості, але також ставить перед бізнесом нові виклики, що потребують гнучких і адаптивних стратегій.

Список використаних джерел:

1. Глокалізація: теорія та практика // Український журнал маркетингу. – 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://marketing-journal.com.ua>.
2. Коваленко О.І. Глобальні маркетингові стратегії//«Фоліо». Харків. - 2021.
3. Штучний інтелект у маркетингу: світовий досвід для України. Економічна правда – 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://epravda.com.ua>.
4. Marketing Technology Trends 2024. Gartner – 2024 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/marketing/research>.
5. Global E-commerce Sales 2024. Statista – 2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/industry-marketing.html>.

О.М. Овчарук, к.е.н., доцент,
О.В. Ситник, К.О. Киричок, здобувачі вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ

Імідж підприємства виступає ключовим атрибутом його економічної діяльності, відображаючи сприйняття організації з боку громадськості та її позиціонування на ринку. У сучасних умовах формування та розвиток позитивного іміджу є одним із пріоритетних напрямів управлінської діяльності. Від ефективності іміджевої стратегії залежить не лише рівень прибутковості, стабільність функціонування та конкурентоспроможність підприємства, а й його довгострокова репутація. Саме тому питання іміджу набуває системного характеру, пронизуючи всі аспекти корпоративної політики, й потребує постійної уваги з боку вищого керівництва.

У сучасному бізнес-середовищі імідж підприємства виступає стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність [3].

Формування позитивного іміджу сприяє підвищенню довіри з боку споживачів, партнерів, інвесторів і суспільства в цілому [2]. Успішне підприємство асоціюється з якістю продукції, відповідальністю, стабільністю та інноваційністю. Саме ці характеристики формують його унікальний образ на ринку та забезпечують лояльність клієнтів [1].

Імідж є результатом цілеспрямованої комунікаційної політики, яка включає маркетингові заходи, репутаційний менеджмент, соціальну відповідальність бізнесу та корпоративну культуру [4]. За

наявності позитивного іміджу підприємство отримує переваги у формуванні вартості бренду, легше долає кризові ситуації та залучає кваліфіковані кадри. Крім того, такий імідж сприяє розширенню ринків збуту, укладанню вигідних контрактів і залученню інвестицій [5].

Еталонними прикладами ефективно сформованого іміджу є такі міжнародні компанії, як Apple, Toyota та IKEA. Apple підтримує високий рівень довіри завдяки інноваціям, дизайну та бездоганному сервісу. Toyota створила імідж надійного та екологічного виробника, що базується на філософії «кайдзен». IKEA поєднує доступність, естетику та відповідальне ставлення до сталого розвитку.

У вітчизняному контексті яскравим прикладом є Rozetka, яка сформувала репутацію зручного, клієнтоорієнтованого онлайн-ритейлера. Під час кризових ситуацій, зокрема у 2022–2023 роках, компанія забезпечила безперервну логістику та підтримку споживачів, що ще більше посилило довіру. Нова Пошта демонструє імідж ефективного та технологічного оператора поштових послуг завдяки інноваціям, швидкості обслуговування та соціальним ініціативам. Варто також відзначити позитивну трансформацію іміджу Укрзалізниці, яка, попри системні труднощі, під час повномасштабної війни забезпечувала евакуацію, гуманітарні перевезення та стала символом стійкості.

Позитивний імідж формується не лише завдяки зовнішнім PR-акціям, а й через реальні дії підприємства: якість продукції, сервіс, етичну поведінку на ринку [1; 3]. В умовах високої конкуренції саме імідж стає вирішальним фактором вибору серед аналогічних пропозицій. Таким чином, позитивний імідж підприємства перетворюється на значущу конкурентну перевагу, яка має довгостроковий ефект і стратегічне значення для розвитку бізнесу [2; 4].

Позитивний імідж – це невидимий капітал, який працює на підприємство навіть тоді, коли мовчить реклама. Він формує атмосферу довіри, яка передує будь-якому контракту, покупці чи партнерству. Такий імідж здатен «говорити» за підприємство, коли воно стикається з кризами або викликами, виступаючи своєрідним буфером від репутаційних ризиків. У довгостроковій перспективі саме імідж стає тією нематеріальною складовою, що трансформується у реальні фінансові й стратегічні здобутки.

Отже, позитивний імідж компанії виступає не лише інструментом впливу на споживача, а й стратегічною конкурентною перевагою сучасного підприємства. Умови високої ринкової конкуренції, глобалізаційні виклики та інформаційна насиченість середовища зумовлюють необхідність системного управління репутацією та формування ціннісного образу організації.

Імідж, заснований на довірі, якості, етичній поведінці та відповідальності, здатен істотно підвищити рівень лояльності клієнтів, привабливість для інвесторів, а також внутрішню мотивацію персоналу.

Практика показує, що компанії з міцним позитивним іміджем мають вищу стійкість до криз, легше адаптуються до змін і демонструють стабільне зростання. Водночас імідж формується не лише через маркетинг, а й через реальні дії підприємства, його дотримання стандартів, прозорість, відповідальність та інноваційність. Вітчизняні приклади, як-от Rozetka, Нова Пошта чи Укрзалізниця, підтверджують, що навіть у складних умовах можливо збудувати сильний бренд із високим рівнем довіри.

Таким чином, позитивний імідж є багатокомпонентною категорією, яка інтегрує цінності, поведінкові практики та комунікації підприємства. Його цілеспрямоване формування має стати невід'ємним елементом стратегічного управління, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу, підвищення ринкової вартості компанії та її стійке функціонування в динамічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Белявцев М.І. Імідж підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 45-48.
2. Шинкаренко В.І. Роль позитивного іміджу в системі стратегічного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 2. С. 112-119.
3. Козловський О.Л. Формування корпоративного іміджу підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Економічний вісник*. 2019. № 4. С. 96-101.
4. Савченко Т.Г. Управління іміджем підприємства в умовах конкуренції. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 83-88.
5. Kotler P., Keller K.L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ EVENT-МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасному середовищі івенти стали ефективним інструментом не лише розваги, але й формування громадської думки, просування брендів, зміцнення іміджу та внутрішньої корпоративної культури. У зв'язку з цим стрімко розвивається така галузь як event-менеджмент, що поєднує маркетинг, комунікації, креатив і логістику для досягнення цілей підприємства чи бренду через організацію цілеспрямованих подій.

Івент (з англ. event – подія) – це запланований розважальний або рекламний захід, що проводиться на спеціально підготовлених локаціях: сценах, спортивних аренах, конференц-залах, презентаційних майданчиках тощо. Він має чітко визначені мету та завдання, відбувається у встановлений час і виконує соціально-комунікативну функцію, спрямовану на створення позитивного суспільного резонансу. Подія, що набуває статусу справжнього івенту, має здатність забезпечити тривалий емоційний вплив на учасників і водночас формувати позитивний ринковий ефект для бренду, компанії або торгової марки. Однак невдало обраний формат заходу або його неналежна організація можуть спричинити негативні наслідки, зокрема пошкодження репутації бренду та хибне сприйняття з боку потенційних споживачів [3].

Основною характеристикою event-заходу є його унікальність та неповторність. Такі події мають переважно позитивне емоційне забарвлення, викликають яскраві враження, стимулюють активну участь аудиторії та створюють для неї додаткові цінності й вигоди.

Процес організації події включає такі основні етапи (рис. 1).

За типом event-заходи поділяють на:

масові: міські свята, фестивалі, карнавали, релігійні свята, виставки, ярмарки, концерти;

урочисті заходи: церемонії, нагородження, святкування пам'ятних дат;

ділові: форуми, конгреси, з'їзди;

розважальні: корпоративні свята, заходи для розвитку

командного духу;

навчальні, освітні: семінари, конференції, тренінги;

благодійні заходи: благодійні обіди, бали, акції по збиранню коштів;

спортивні заходи: змагання різного рівня;

політичні: прес-конференції, саміти, прийом VIP-гостей, виїзні заходи, презентації [2].

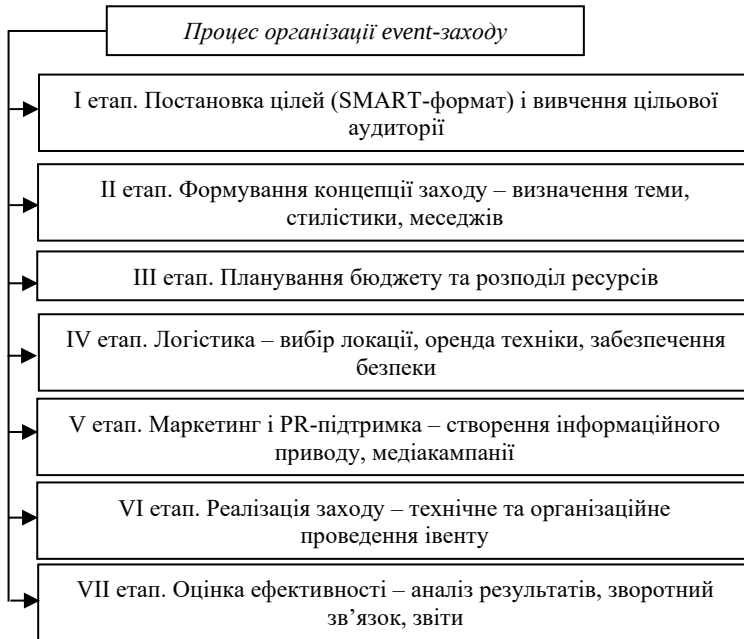


Рис. 1. Процес організації event-заходу [1-3]

Варто зазначити, що event-менеджмент характеризується низкою особливостей, що відрізняють його від інших видів:

унікальність заходу;

тимчасовість і обмеженість у часі;

івенти мають чітко визначену дату, тривалість та етапи реалізації;

сильна емоційна складова;

високий рівень координації;

багатоформатність;

маркетинговий інструмент;

ризикованість і непередбачуваність;

оцінювання ефективності.

Таким чином, event-менеджмент є креативною та водночас чітко структурованою діяльністю, яка потребує стратегічного мислення, досконалих організаційних здібностей та вміння працювати з людьми. Його головна цінність полягає в здатності трансформувати подію на емоційно насичений, ефективний комунікаційний інструмент.

Список використаних джерел:

1. Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I., & Harris, R. (2011). *Festival and Special Event Management*. Wiley. 300 p.
2. Дьяченко Ю.В., Седікова І.А., Бондар В.А. Event менеджмент як складник інформаційно комунікаційних технологій у публічному управлінні. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Т. 31 (70). Вип. № 6. С. 39-44.
3. Хитрова О.А., Харитоновна Ю.Ю. Стан і тенденції розвитку івент-менеджменту в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 30. С. 27-31.

О.В. Решетнікова, к.е.н.,

Б.О. Бородулін, здобувач вищої освіти

Полтавський державний аграрний університет

ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ В УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ

У сучасних умовах цифровізації бізнесу соціальні мережі перестають бути лише інструментом розваг або персонального спілкування – вони трансформуються в потужний канал взаємодії між брендами та споживачами. Водночас зростає потреба в системному підході до управління маркетинговими комунікаціями, який би враховував специфіку цифрового середовища, зокрема динаміку, двосторонню комунікацію, вірусний ефект і персоналізоване таргетування.

Інтеграція соціальних мереж у загальну систему маркетингових комунікацій підприємства є не просто актуальним трендом, а стратегічною необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності. Соціальні платформи – такі як Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn та інші – відкривають нові можливості для побудови бренду, управління репутацією, оперативного зворотного зв'язку, а також значно знижують бар'єри до комунікації з цільовою аудиторією.

Проте така інтеграція вимагає адаптації традиційних підходів до управління маркетинговими комунікаціями, впровадження нових

інструментів аналітики, зміни організаційної структури та розробки нових стратегічних моделей. Саме тому дослідження процесів та механізмів інтеграції соціальних мереж у маркетингову політику підприємств набуває особливої значущості як у теоретичному, так і у практичному вимірі.

Бургман М.К. та Плахута М.Є. [1 с. 38] акцентують увагу на тому, що «цифрова трансформація відкриває нові канали комунікації (соціальні мережі, таргетована реклама, email-маркетинг), що вимагає інтеграції цих інструментів у загальну стратегію підприємства».

Беднін І.О. [2, с. 14] зазначає, що «однією з ключових тенденцій в сучасному управлінні маркетинговими комунікаціями є перехід від роздрібних ізольованих каналів комунікації до інтегрованих підходів», у центрі яких – узгоджене й послідовне повідомлення до цільової аудиторії через різні платформи. Одним із ключових інструментів такої трансформації стали соціальні мережі, які дають змогу оперативно реагувати на запити споживачів, персоналізувати контент та формувати двосторонню комунікацію.

Такий перехід до інтегрованих підходів вимагає від підприємств не лише технічного оновлення, а й стратегічного переосмислення комунікаційної політики. У цьому контексті соціальні мережі стають не просто інструментом просування, а ключовим елементом побудови сталих відносин із клієнтами. Завдяки широким можливостям таргетування, аналітики поведінки аудиторії та зворотного зв'язку, підприємства можуть оперативно коригувати свої маркетингові дії, підвищуючи їхню ефективність та релевантність. Водночас, інтеграція соціальних мереж вимагає узгодженості між усіма комунікаційними каналами: повідомлення, які транслюються через Facebook, Instagram чи TikTok, мають відповідати загальному тону бренду, корпоративним цінностям і стратегічним цілям компанії. Інакше виникає ризик інформаційного шуму або суперечливого сприйняття бренду з боку цільової аудиторії.

Крім того, інтеграція соціальних мереж у систему управління маркетинговими комунікаціями сприяє активнішому залученню споживачів до процесу створення цінності. Користувачі стають співтворцями контенту (через відгуки, коментарі, репости, UGC), що підвищує довіру до бренду та формує більш емоційний зв'язок із ним. Таким чином, маркетинг у соціальних мережах переходить від

односпрямованої моделі до інтерактивної, де кожен контакт зі споживачем є потенційною точкою впливу.

Ефективно сплановане SMM-просування відіграє важливу роль у стимулюванні збуту продукції та формуванні впізнаваності бренду. Соціальні мережі при цьому виконують функцію генераторів трафіку, спрямовуючи потенційних клієнтів на офіційний вебсайт або бізнес-сторінку, а також сприяють формуванню стійкої бази лояльних споживачів [3].

Застосування найпоширеніших соціальних платформ у поєднанні з інструментами SMM дозволяє здійснювати цільове просування бренду з урахуванням особливостей поведінки цільової аудиторії та функціональних переваг кожної окремої мережі. При цьому доцільність використання тієї чи іншої платформи визначається також рівнем її популярності серед українських користувачів.

Зважаючи на вищезазначене, можна стверджувати, що ефективне управління маркетинговими комунікаціями в умовах цифрової епохи неможливе без глибокої інтеграції соціальних мереж у всі рівні комунікаційної стратегії підприємства – від операційного до стратегічного. Саме в цьому контексті набувають актуальності питання формування нових компетенцій для фахівців, здатних не лише керувати комунікаційними процесами, але й аналізувати їхню ефективність у режимі реального часу.

У перспективі роль соціальних мереж у системі маркетингових комунікацій лише зростатиме. Таким чином, успішність інтеграції соціальних медіа залежатиме від здатності бізнесу адаптуватися до нових цифрових умов, зберігаючи при цьому стратегічну послідовність і ціннісну цілісність комунікаційної політики.

Список використаних джерел:

1. Бургман М.К., Плахута М.Є. Організаційно-економічний механізм управління маркетинговими комунікаціями в умовах цифрової трансформації, економічної нестабільності та жорсткої конкуренції. *The V International scientific and practical conference «New information technologies of business management: problems and prospects for development»*, February 03-05, 2025, Munich, Germany. С. 38-39.
2. Беднін І.О. Сучасні тенденції в управлінні маркетинговими комунікаціями. *Modern Economics*. 2024. № 46. С. 12-18. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-02).
3. Шандрівська О.Є., Соколов Ю.С. Процес формування стратегії smm-просування: особливості та етапи створення. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8), С. 137-147. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29520/220972maket-141-151.pdf> (дата звернення 10.05.2025)

Я.В. Радіонова, к.е.н.,
А.О. Безпалько, Н.О. Чуприна, здобувачі вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища успішна діяльність підприємства неможлива без чітко сформованої та ефективно реалізованої маркетингової стратегії. Саме маркетингова стратегія виступає важливим інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства, дозволяючи йому адаптуватися до вимог споживачів, прогнозувати ринкові тенденції та забезпечувати сталий розвиток.

Суть управління маркетинговою стратегією полягає у визначенні конкурентного вибору, який дозволяє підприємству не просто використовувати поточні можливості, що виникли, а концентрувати ресурси для вирішення пріоритетних завдань, що забезпечують переваги у визначених напрямках [2].

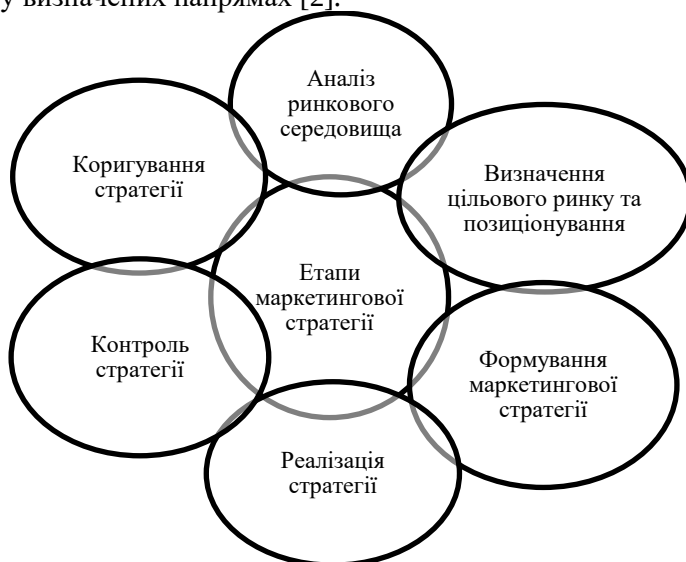


Рис. 1. Етапи впровадження маркетингової стратегії підприємства [1, с 197]

Кожне підприємство по своєму унікальне. Тому процес розробки стратегії залежить від позиції, яку воно займає на цільовому ринку, динаміки власного розвитку, реального кадрового та виробничого потенціалу, особливостей поведінки конкурентів, специфіки продукції, що виробляється чи послуг, що надаються, тощо [1, с 197]. На рис. 1 показані етапи впровадження маркетингової стратегії в діяльність підприємства кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності та функціонування підприємства на ринку.

Аналізуючи рис. 1 можна побачити, що успішне впровадження маркетингової стратегії потребує системного підходу, глибокого аналізу та постійного вдосконалення. Від правильного визначення цілей і цільової аудиторії до ефективної реалізації та контролю – кожен етап має критичне значення для досягнення стратегічних результатів.

Ефективна стратегія сприяє збільшенню обсягів реалізації продукції або послуг, що безпосередньо впливає на прибуток підприємства. Результат впровадження маркетингової стратегії підприємства показано на рис. 2.

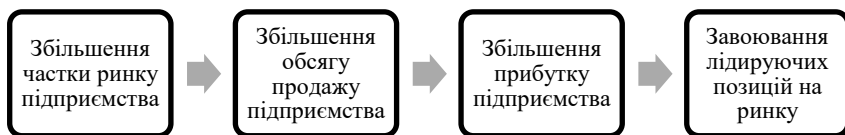


Рис. 2 Результат впровадження маркетингової стратегії підприємства

Аналізуючи рис. 2 можна побачити, що результатами впровадження маркетингової стратегії підприємства є:

- збільшення обсягів реалізації продукції або послуг, що безпосередньо впливає на прибуток підприємства;
- вдало реалізована стратегія дозволяє зміцнити конкурентні переваги, зайняти більшу частку ринку або вийти на нові сегменти;
- зворотний зв'язок від споживачів і аналіз ринку сприяють удосконаленню або розробці нових товарів [3].

Отже, підводячи підсумки можна стверджувати, що ефективність стратегії залежить від глибокого аналізу ринку, правильної сегментації, чіткого позиціонування та використання сучасних

інструментів маркетингу. Своєчасний контроль і коригування стратегії на основі зворотного зв'язку та аналітики дозволяють підвищити її ефективність і уникнути стратегічних помилок.

Список використаних джерел:

1.Гудзь Ю. Ф., Джерелюк Ю. О., Кравчик Ю. В. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. № 1. 2023. С. 197–203.

2.Коваль О. В. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. № 39. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1421/1368> (Дата звернення 25.04.2025).

3.Князева Т. В., Казанська О. О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. № 46. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2028/1957> (Дата звернення 25.04.2025).

О.В. Савченко, к.е.н., доцент,
М.М. Греков, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Хмельницький національний університет

ВІД ЦІНОВОЇ ВРАЗЛИВОСТІ ДО ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ: УСВІДОМЛЕННЯ РОЛІ ІНСТРУМЕНТІВ ЦІНОУТВОРЕННЯ

Ціноутворення є складним і багатогранним процесом, який відіграє ключову роль у підтримці конкурентних переваг підприємства, гарантуванні його фінансової стабільності.

Встановлення цін має безпосередній вплив на рівень доходу від реалізації, величину прибутку та показники рентабельності компанії, що, в свою чергу, характеризує загальну ефективність функціонування підприємства. Ще в 1992 році «McKinsey & Company» опублікувала доповідь, в якій зазначено, що адекватно встановлена ціна є найшвидшим і найефективнішим способом отримання максимального прибутку, а збільшення ціни на 1% нарощує розмір операційного прибутку на 11,1%[1]. Змінити ціну легко, але знайти її оптимальне значення в конкретних умовах – складне управлінське завдання, що потребує глибокого розуміння ринку та бізнесу. Як говорить статистика, лише 5% компаній зі списку Fortune 500 забезпечують встановлення оптимальних цін[2]. Тому, важливим, на наш погляд, аналіз інструментів ціноутворення, швидка реакція на зміни та максимальна гнучкість при встановленні цін.

Щодо переліку цінових інструментів, які визначають фактори успіху компанії на ринку та впливають на ефективність діяльності, виокремлюють цінову стратегію підприємства, цінові рішення тактичного плану, інструменти цінового аналізу, методи ціноутворення. Яким же чином необхідно слід обирати інструменти і що впливає на їх вибір?

Можемо умовно виділити внутрішні та зовнішні фактори впливу на цінові інструменти. Розглянемо деякі з них.

Очевидно, зовнішнім фактором є ринкові умови, як передбачають адаптування програм лояльності та знижок, диференціації цінових стратегій (залежно від стадії розвитку компанії, попиту та пропозиції, сили конкуренції на ринку).

Наявність державного регулювання, в свою чергу, вимагатиме від підприємств оптимізації витрат в умовах встановлених цінових обмежень, а також диференціації методів ціноутворення, якщо присутні регіональні аспекти ціноутворення.

У випадку виходу на міжнародні ринки, важливим є врахування впливу інфляційних чинників, динаміки курсів валют, побудови стратегій ціноутворення на основі чинників конкретних зовнішніх ринків. Відомо, що серед прикладів цінових стратегій належать стратегія проникнення, преміальних цін, психологічних цін, "зняття вершків", конкурентного та динамічного ціноутворення, а також інші.

При врахуванні впливу поведінки споживачів, застосовують інструменти лояльності, психологічні аспекти ціноутворення. Не менш важливе значення мають ціни на сировину, оплату праці та інші витрати. Так, диференціюють методи ціноутворення, обирають стратегії ціноутворення під впливом зміни цін на сировину, тощо.

Завдяки оптимальному поєднанню інструментів ціноутворення досягаються такі позитивні аспекти діяльності компаній, як:

- 1) встановлення гнучких цін, які забезпечують підприємствам максимальні доходи за певних конкретних обставин - завдяки координації різних інструментів;
- 2) розуміння впливу цінових рішень на фінансові потоки та рентабельність підприємства, що призводить до мінімізації фінансових ризиків;
- 3) посилення конкурентної позиції на ринку через сприяння гнучкої, ефективної цінової політики;
- 4) прийняття порівняно більш обґрунтованих управлінських

рішень в сфері ціноутворення завдяки комбінуванню підходів та володінню більш точною інформацією.

На наш погляд, комплексний погляд на проблему, поєднання стратегічних і тактичних цінових рішень, інструментів цінового аналізу та методів ціноутворення в єдиний механізм управління ціною є винятково важливим.

Список використаних джерел:

1. Сучасні концепції ціноутворення для малого та середнього бізнесу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/suchasni-kontseptsiiyi-tsinoutvorenniya-dlya-malogo-ta-serednogo-biznesu#1325> (дата звернення 28.04.2025 р).
2. The Pricing Strategy Guide (2021) Choosing Pricing Strategies That Grow (not sink) Your Business. URL: <https://www.profitwell.com/recur/all/pricing-strategy-guide> (дата звернення 29.04.2025 р).

Т.О. Сазонова, к.е.н., доцент,
О.Є. Боголюбський, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Інформаційна безпека в стратегічному управлінні підприємства є ключовим елементом забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організації. Інтеграція інформаційної безпеки в стратегічне управління підприємством є необхідною умовою для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку в умовах сучасних викликів та загроз. Використання сучасних підходів та стандартів дозволяє ефективно управляти ризиками та забезпечити захист критичних активів організації. Особливо критичним та важливим є стратегічне управління інформаційною безпекою підприємств оборонно-промислового комплексу (ОПК) у сучасному геополітичному та кібернетичному середовищі. Забезпечення стійкості до кіберзагроз, захист критичної інфраструктури та інтеграція сучасних технологій вимагають системного підходу.

В умовах розвитку інформаційного суспільства інформаційна безпека набуває першочергового значення. Процеси цифровізації супроводжуються ескалацією нових інформаційних загроз та активізацією кібератак з боку росії, що підкреслює нагальність вирішення проблем у сфері інформаційної безпеки. Наукові

питання, пов'язані з формуванням стратегії інформаційної безпеки розвитку підприємств в умовах цифрової економіки та війни росії проти України є досить актуальними та розглядалися в багатьох наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків. Окремі положення щодо стратегічного розвитку інформаційної безпеки підприємств в умовах цифрової економіки представлені в наукових дослідженнях багатьох вчених, серед яких можна відзначити роботи Т.В. Гринько, Т.З. Гвініашвілі [1], В.О. Котлярова, М. Мащенко, Є Іпполітова, І.В. Черниш, В.М. Маховки, С. Сазонової, Д. Новикова, В. Андрєвої, К. Андрющенко, С. Задрізної, М. Зеліховської, Ю. Ізмайлова, С. Коляденко, Л. Некрасова, В. Сладкевич, П. Стецюка, О. Сумець, О. Храпкін та ін.

Ключовими напрямками застосування стратегічного управління інформаційною безпекою в ОПК в умовах сьогоденних викликів є: національні стратегічні документи та міжнародний досвід і стандарти [2]. Україна визначила розвиток ОПК як пріоритет національної безпеки. Указ Президента України №372/2021 затверджує Стратегію розвитку ОПК, яка передбачає: модернізацію виробництва та впровадження інноваційних технологій; створення ефективної системи управління та контролю; зміцнення кадрового потенціалу та науково-дослідної бази; розвиток міжнародного співробітництва та інтеграцію у світовий ринок озброєнь.

Ці заходи спрямовані на підвищення обороноздатності країни та забезпечення її стратегічних інтересів. Інформаційна безпека в ОПК як складова стратегічного управління включає: захист конфіденційної інформації та технологій; протидію кіберзагрозам та шпигунству; забезпечення безпеки інформаційних систем та мереж; розробку та впровадження політик безпеки відповідно до міжнародних стандартів.

Управління інформаційною безпекою передбачає виявлення потенційних ризиків, оцінювання їх впливу та впровадження заходів для їх мінімізації. Управління інформаційною безпекою в ОПК також спирається на міжнародні стандарти та практики, зокрема: ISO/IEC 27001 та 27004: стандарт для систем управління інформаційною безпекою; NIST Cybersecurity Framework: рамкова структура для управління кібербезпекою; Defense Industrial Base Cybersecurity Strategy: стратегія кібербезпеки оборонної промисловості США, яка фокусується на захисті критичної інфраструктури та співпраці між урядом і приватним сектором [3].

Ці стандарти допомагають підприємствам ОПК впроваджувати ефективні системи управління безпекою та забезпечувати відповідність міжнародним вимогам. Основними рекомендаціями для підприємств ОПК в стратегічному управлінні інформаційною безпекою можуть стати наступні кроки та заходи [4]: створення чітких політик та процедур для управління інформаційною безпекою, регулярне проведення тренінгів та підвищення обізнаності співробітників щодо питань безпеки, проведення регулярних аудитів та оцінки потенційних загроз для інформаційних систем, використання сучасних технологій для захисту інформаційних систем, таких як системи виявлення вторгнень та засоби шифрування, налагодження взаємодії з урядовими структурами для обміну інформацією та координації дій у сфері безпеки, розробку та впровадження політики Zero Trust («не довіряй, перевіряй»), тобто забезпечення постійної перевірки користувачів та пристроїв, з мінімізацією їх прав доступу, використання цифрових моделей для покращення управління інформаційними системами та безпекою, об'єднання фізичної та інформаційної безпеки для забезпечення комплексного захисту активів (конвергенція безпеки), постійний моніторинг та аналіз загроз з використанням сучасних інструментів для виявлення та реагування на загрози в режимі реального часу.

Забезпечення інформаційної безпеки в ОПК є багатогранним завданням, що вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення. Інтеграція міжнародних стандартів, розвиток внутрішніх політик та активна співпраця з державними органами сприятимуть підвищенню стійкості підприємств до сучасних загроз.

Список використаних джерел:

1. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
2. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 201–208.
3. Chernysh I.V., Makhovka V.M., Lobach L.V. Management of information security Of the enterprise in the conditions of dynamic business environment. *Економіка і регіон*. 2020. № 1 (76). С. 106–112.
4. Храпкін, О. Стратегічне управління інформаційною безпекою підприємства: сучасні підходи та виклики. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 86–94.

К.Ю. Соколюк, к.е.н., доцент, докторант, ст. наук. співробітник
*ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних
досліджень НАН України»*

УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ В УКРАЇНСЬКОМУ ПРИЧОРНОМОР'І: РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Однією з основних складових національної безпеки України є продовольча безпека, яка має особливе значення для регіонів Причорномор'я. Цей регіон відіграє ключову роль у забезпеченні аграрного виробництва та експорту завдяки родючим ґрунтам, сприятливому клімату та доступу до морських портів. Однак сучасні виклики, включаючи воєнний стан, вимагають нових підходів до управління безпекою на регіональному рівні.

Війна має критичний вплив на продовольчу систему України. Руйнування інфраструктури агропромислового комплексу, знищення полів та порушення ланцюгів постачання стали одними з головних викликів для аграрного сектору [1]. Негативні наслідки війни створили потребу у формуванні стратегічних запасів та ефективного управління ресурсами на державному рівні. Відповідь на ці виклики залежить від ефективності управлінських рішень, які дозволять мінімізувати втрати та забезпечити стійкість системи.

Українське Причорномор'я є одним із ключових регіонів для забезпечення продовольчої безпеки країни. Завдяки родючим ґрунтам, сприятливому клімату та близькості до морських портів цей регіон виступає важливим центром аграрного виробництва та експорту [4]. Як зазначають Гобела В.В. і Мельник С.І. [2], порушення роботи портів у Причорномор'ї через воєнні дії значно знизило експортний потенціал країни, що вплинуло на світові ринки продовольства. Ефективне управління логістичними ланцюгами, включаючи розробку альтернативних маршрутів і розвиток внутрішньої інфраструктури, є одним із ключових завдань менеджменту в регіоні.

Крім того, руйнування іригаційних систем у південних регіонах, таких як Одеська, Миколаївська та Херсонська області, призводить до зниження врожайності, особливо зернових культур. Бойко В. підкреслює, що відновлення цих систем має стати одним із пріоритетних завдань держави [1]. У Західному Причорномор'ї

зберігається певний рівень стабільності, що дає змогу використовувати регіон як базу для подальшого відновлення аграрного виробництва. Для досягнення цього необхідне стратегічне планування і застосування сучасних управлінських підходів.

Розвиток локальних логістичних систем, таких як розширення можливостей залізничного транспорту, та створення нових шляхів експорту до сусідніх країн є важливим для подолання наслідків блокування портів [3]. Водночас важливо враховувати потенціал регіону для розвитку сталого сільського господарства, включаючи зменшення залежності від ресурсномістких технологій. Зокрема актуальним залишається питання запровадження інноваційних підходів до аграрного виробництва, таких як стале землеробство, що враховує зміни клімату і забезпечує довгострокову стабільність. Управлінські рішення у цій сфері повинні базуватися на передовому міжнародному досвіді та враховувати специфіку регіону. Такі інструменти дозволяють не лише ефективно реагувати на кризи, але й формувати основу для сталого розвитку.

Ефективний менеджмент у системі продовольчої безпеки виконує наступні функції: стратегічне планування, управління ризиками, організацію логістики та контролю якості (рис. 1):

1. Стратегічне планування.	• Визначення пріоритетів відновлення інфраструктури Українського Причорномор'я та сталого розвитку сільського господарства.
2. Управління ризиками.	• Прогнозування загроз, пов'язаних із кліматичними змінами, війною та економічною нестабільністю.
3. Логістика та інфраструктура.	• Забезпечення ефективного транспортування, створення альтернативних експортних шляхів, розширення можливостей залізничного транспорту.
4. Контроль якості.	• Впровадження стандартів ЄС для підвищення конкурентоспроможності української продукції.

Рис. 1. Функції менеджменту у системі продовольчої безпеки

Причорномор'я, як стратегічно важливий регіон для України, потребує інтегрованого підходу до забезпечення безпеки. Основними завданнями є подолання наслідків війни, адаптація до кліматичних змін і модернізація інфраструктури. Залучення міжнародного досвіду та активна співпраця з організаціями, такими як FAO і COT, сприятимуть створенню стійкої продовольчої

системи в регіоні.

Комплексний підхід, що враховує внутрішні та зовнішні виклики, дозволить перетворити недоліки на можливості. Інтеграція інноваційних технологій, розвиток логістичної інфраструктури та адаптація до кліматичних змін стануть запорукою створення стійкої продовольчої системи в Українському Причорномор'ї.

Список використаних джерел:

1. Бойко В., Бойко Л. Продовольча безпека та ризики для аграрного виробництва під час війни в Україні // Економіка та суспільство. – 2022. – №41. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-27>.
2. Гобела В.В., Мельник С.І., Курляк М.Д. Продовольча безпека України на фоні війни: оцінка стану та прогнозування тенденцій // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2022. – №2. – DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-16>.
3. Крилов Д.В. Проблеми забезпечення продовольчої безпеки України в сучасних умовах // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2023. – №7. – DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-07>.
4. Юзефович А., Коваленко О. Продовольча безпека в умовах глобальних змін клімату // Продовольчі ресурси. – 2023. – №1. – DOI: <https://doi.org/10.32782/pr.2023.1.101>.

І.М. Станьковська, к.е.н., доцент,

Т.В. Буртник, здобувач вищої освіти

Івано-Франківський національний університет нафти і газу

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ: ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ ДО СВІТОВИХ СТАНДАРТІВ

Поняття конкурентоспроможності в сучасних умовах набуває особливої актуальності для національного бізнесу, адже в умовах воєнного стану перед українськими підприємствами постають безпрецедентні виклики. Станом на 2024 рік, уже третій рік триває повномасштабна війна, що почалася у 2022-му, яка суттєво змінила економічну логіку функціонування бізнесу. Порушені виробничі зв'язки, зруйнована інфраструктура, скорочення внутрішнього попиту, релокація підприємств, а також міграція робочої сили за кордон. За цих умов критично важливо не лише зберегти бізнес, а й забезпечити його адаптацію та здатність конкурувати на ринку. Конкурентоспроможність перетворюється на індикатор життєздатності українських підприємств та нації в цілому.

Конкурентоспроможність підприємства (КСП) означає реальну і

потенціальну можливість ефективної господарської діяльності, а саме розроблення, виробництва та прибуткової реалізації продукції підприємства, що користується пріоритетним попитом споживачів, в умовах конкурентного ринку[1, ст 31].

У реаліях української економіки це поняття набуває стратегічного значення, адже від здатності бізнесу конкурувати залежать темпи відновлення економіки, збереження робочих місць і стабільність на внутрішньому ринку.

Системні проблеми, що накопичувались роками – такі як надмірне регуляторне навантаження, недостатній розвиток інфраструктури, обмежений доступ до фінансування та інновацій, – у період війни лише загострилися. Разом із воєнними викликами вони створюють складне середовище, в якому вітчизняному бізнесу необхідно не лише вижити, а й адаптуватися та забезпечити стійке функціонування.

За даними Національного банку України, ВВП країни у 2022 році зменшився на 29,1 %, що є рекордним падінням за період незалежності [2]. Це означає суттєве скорочення виробництва, експорту, інвестицій та доходів населення – ключових чинників, що впливають на загальну конкурентоспроможність економіки.

Крім того, близько 5 млн українців працездатного віку емігрували за кордон, а понад 31,7 % бізнесів призупинили або повністю припинили діяльність у перший рік війни [3]. Для адаптації до нових умов підприємства змушені були трансформувати свої бізнес-моделі: впроваджувати цифрові інструменти, переходити на онлайн-продажі, релокувати виробництва, а також шукати нові ринки збуту.

Важливим викликом для українського бізнесу у 2024 році залишається адаптація до світових стандартів – як у питаннях якості продукції та послуг (наприклад, ISO), так і щодо цифрової трансформації, екологічної та соціальної відповідальності згідно з принципами ESG (environmental, social and governance). Для підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, це означає необхідність інвестувати в модернізацію виробництва, навчання персоналу, розробку нової продукції, сертифікацію, аудит. У реаліях війни, економічної нестабільності та нестачі кваліфікованих кадрів ці процеси є надзвичайно складними. Без відповідності сучасним стандартам українському бізнесу буде важко інтегруватися в глобальні ринки, залучати інвестиції та розвиватися. Водночас саме

впровадження інновацій, цифровізація та дотримання ESG-принципів можуть стати ключем до підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Згідно з дослідженням ООН, 75 % опитаних українських бізнесів зазначили, що потребують навчання, консалтингових послуг і зовнішнього фінансування для адаптації до умов кризи [3]. Це свідчить про потребу в скоординованій політиці з боку держави, спрямованій на розвиток людського капіталу та стимулювання інновацій.

Аналізуючи поточну ситуацію в Україні, можна дійти висновку, що питання конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу є не просто економічною категорією, а питанням національної безпеки та виживання. Воєнний стан поставив підприємства у складні умови, в яких традиційні методи ведення бізнесу перестали бути ефективними. У зв'язку з цим конкурентоспроможність набуває нового сенсу: це вже не лише перевага над конкурентами, а й здатність адаптуватися до надзвичайно нестабільного середовища, зберегти робочі місця, підтримати економічну активність та забезпечити стійкий

Вітчизняні підприємства змушені шукати нові ринки збуту, змінювати логістику, релокувати виробництва, диджиталізувати процеси, активніше працювати із зовнішніми донорами, фондами, міжнародними організаціями. Однією з визначальних ознак конкурентоспроможного бізнесу стає гнучкість, інноваційність, здатність швидко приймати стратегічні рішення.

Попри труднощі, українські підприємці демонструють стійкість і розширюють діяльність, переорієнтуючись на нові потреби ринку, зокрема виробництво для ЗСУ, гуманітарну допомогу та онлайн-продажі. Успішна трансформація потребує активної державної підтримки через пільгове кредитування, гранти, податкові стимули та навчання. Важливою є також міжнародна підтримка – відкриття ринків, залучення інвестицій та технічна допомога для відновлення економіки після війни.

Підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу повинно базуватись на п'яти ключових напрямках: спрощення регуляторного середовища, відновлення інфраструктури, підтримка інновацій, доступ до фінансів та розвиток людського капіталу. Тільки системна підтримка забезпечить стійкість бізнесу під час війни та створить умови для його зростання після перемоги.

Список використаних джерел:

1. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб. Харків: Право, 2016. 160 с.
2. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2022 році. Національний банк України. URL:<https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi> (дата звернення: 04.05.2025).
3. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні бізнеси в Україні. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-mali-ta-seredni-biznesy-v-ukrayini> (дата звернення: 04.05.2025).

Т.В. Головач, старший викладач
Хмельницький національний університет

ОГЛЯД ЗАГРОЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ

Воєнні дії на території України, через повномасштабне вторгнення рф, зумовили виникнення цілої низки загроз й ризиків, які спричиняють політичну, економічну, фінансову та соціальну нестабільність в країні. В свою чергу це призводить до кардинальних змін у підприємницькій діяльності суб'єктів господарювання, і, в окремих випадках, до виникнення і розвитку кризи у процесі їх виробничо-господарської діяльності. Саме через це дослідження питань щодо забезпечення ризикозахищеності вітчизняних підприємств та, зокрема, підприємств з виготовлення бетонних виробів є беззаперечно актуальним.

Об'єкт нашого дослідження – ТДВ «Хмельницькзалізобетон», яке працює на всій території західної України. Головна мета діяльності підприємства – підвищення задоволення клієнтів та розвиток будівельної індустрії через забезпечення гарантованої та стабільної якості виробів. Реалізація продукції відбувається на таких ринках, як: споживчий; державних і комерційних структур (оптові, дрібнооптові покупки); проміжних продавців (товари для перепродажу). Дослідження виробничо-господарської діяльності підприємства, яке проведено на основі його фінансової звітності [1, 2], дозволило зробити наступні висновки. У першому кварталі 2022 року розпочалось повномасштабне вторгнення рф в Україну, що призвело до негативного зменшення економічних показників

діяльності підприємства. Так за 2022 рік воно отримало чистий дохід від реалізації продукції на 28,92 % менше, ніж у 2021 році. Витрати на 1 грн зросли на 5,28 %. Середньорічна заробітна плата одного працівника зменшилась на 11,97 %, а продуктивність праці – на 17,4 %. Фондовіддача зменшилась на 41,42 %. Попри зовнішні загрози та ризики, діяльність підприємства залишалась прибутковою та рентабельною. Проте за 2022 рік підприємство отримало чистий прибуток у розмірі лише 27429 тис.грн, що на 64,71 % менше ніж у 2021 році. Рентабельність доходу та витрат зменшується, відповідно, на 4,56 % та 5,7 %. В 2023 році спостерігалось зростання чистого доходу на 47,33% порівняно із 2022 роком. Чисельність працівників зменшилася до 399 осіб, а фонд заробітної плати збільшився на 22,94 % Повна собівартість збільшилась на 49,09 %. Чистий прибуток збільшився на 38,91 %. Рентабельність доходу та витрат підприємства у 2023 році склала, відповідно, 7,12 % та 7,67 %. Отже, найгіршим за аналізований період виявився 2022 рік, адже після тривалої пандемії, розпочалася війна. Така ситуація негативно вплинула не тільки на ефективність діяльності досліджуваного підприємства, а й на інші підприємства України.

Узагальнимо, що основними проблемами та загрозами, які впливають на діяльність підприємств з виготовлення бетонних виробів, є:

1) економічні та ринкові загрози. Військові дії та економічна нестабільність ускладнюють фінансову стабільність підприємств галузі. Відбулось порушення інфраструктури, логістики, що в свою чергу ускладнює постачання сировини та доставку готової продукції споживачам;

2) технологічні та виробничі проблеми. Чимало підприємств галузі у процесі виробництва використовують застаріле обладнання, яке потребує модернізації. Неможливість впровадження підприємствами сучасних технологій пов'язана в першу чергу із потребою у значних інвестиціях та браком потрібних обсягів фінансових активів;

3) екологічні виклики. Забруднення повітря, накопичення промислових відходів, зокрема відходів бетону, створює додаткове навантаження на екосистему;

4) соціальні та регуляторні виклики. Незадоволення місцевих громад зумовлено екологічними та шумовими забрудненнями, які виникають під час виробничої діяльності підприємств галузі.

Посилюються регуляторні вимоги через введення нових законодавчих актів та екологічних стандартів.

Натепер адаптація підприємства до нових економічних і правових обставин господарювання неможлива без збору, аналізу та поширення інформації про загрози та ризики, формування відповідної структури управління для детального їх аналізу впродовж усіх етапів створення продукції та інтеграції у стратегічне планування. Типовий життєвий цикл управління ризиками повинен включати такі основні етапи як: ідентифікація та агрегація ризиків; хеджування та зменшення ризиків. Управління ризикозахищеністю підприємства також повинно забезпечити оптимізацію ризиків та своєчасне уникнення ризикової ситуації. Основними напрямками вдосконалення механізму захисту підприємства від ризиків є: врахування та адаптація політики ризик-менеджменту до змін зовнішнього середовища на основі використання механізмів прогнозування і планування рівня ризику; своєчасне розроблення і впровадження методичного забезпечення процесів ризик-менеджменту на основі використання інноваційних технологій та цифровізації бізнес-процесів; підвищення рівня грамотності фахівців у сфері ризик менеджменту [3].

Заходами, які можуть допомогти підвищити ризикозахищеність підприємства є: диверсифікація та розширення номенклатури й асортименту продукції для компенсації втрат від зниження обсягів продажу базової продукції; пошук надійних партнерів для забезпечення стійкості постачання сировини та матеріалів у військовий період; дотримання інноваційної спрямованості у сфері технологій та виробничих процесів; збереження ключового персоналу; підтримка з боку держави тощо.

Список використаних джерел:

1. Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон». URL: https://clarity-project.info/edr/01267076/finances?current_year=2022
2. Товариство з додатковою відповідальністю «Хмельницькзалізобетон». URL: https://clarity-project.info/edr/01267076/finances?current_year=2023
3. Ус Г.О., Суліменко О.С. Особливості управління ринковими ризиками аграрних підприємств. *Агросвіт*, № 22. 2023. С. 35-41. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2399/2435>

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Технологічний прогрес останніх десятиліть призвів до фундаментальних змін у структурі ринків та механізмах конкуренції. Зокрема, штучний інтелект (ШІ) як сукупність технологій машинного навчання, нейронних мереж, обробки природної мови та комп'ютерного зору радикально трансформує маркетингові стратегії підприємств. Імплементация ШІ у маркетингову діяльність зумовлює переформатування традиційних бізнес-моделей та виникнення нових форм взаємодії з клієнтами. Зростає аналітична потужність маркетингових систем, що дозволяє обробляти надзвичайно великі масиви даних та генерувати прогностичні моделі безпрецедентної точності. Маркетингові стратегії, побудовані на використанні ШІ, відзначаються високим ступенем персоналізації, проактивністю та здатністю адаптуватися до поведінкових патернів споживачів у режимі реального часу. Відбувається перехід від сегментування цільових аудиторій до гіперсегментації, мікротаргетингу та навіть індивідуалізованого підходу до кожного потенційного споживача. Алгоритми машинного навчання аналізують історію взаємодії користувачів з брендом, їхні вподобання, демографічні характеристики, психографічні профілі та контекстуальні фактори для формування релевантних пропозицій в оптимальний момент часу [1].

Трансформація стратегічного маркетингу під впливом ШІ проявляється насамперед у зміні підходів до сегментації ринку та позиціонування товарів. Традиційні методи сегментації, засновані на обмеженій кількості демографічних та соціоекономічних параметрів, поступаються місцем багатовимірним моделям, які враховують сотні змінних. Нейронні мережі виявляють приховані закономірності у поведінці споживачів та формують кластери зі схожими патернами, які неможливо ідентифікувати за допомогою класичних статистичних методів. Подібні алгоритми дозволяють відстежувати динамічні зміни у перевагах споживачів та оперативно коригувати маркетингову стратегію відповідно до нових тенденцій. Позиціонування продуктів також зазнає суттєвих змін –

замість статичної ринкової позиції формується динамічна система атрибутів, які адаптуються до контексту взаємодії зі споживачем. Комунікаційна стратегія бренду трансформується з монологічної моделі у діалогічну, де повідомлення генеруються в процесі інтерактивної взаємодії між штучним інтелектом та споживачем. Адаптивність стає ключовою характеристикою сучасних маркетингових стратегій, витісняючи жорстко структуровані планові підходи минулого [2].

Маркетингові дослідження в епоху штучного інтелекту набувають нових форм та методологічних підходів. Замість точкових досліджень окремих аспектів ринку відбувається перехід до перманентного моніторингу споживчої поведінки через множинні канали взаємодії. Інтеграція даних з різних джерел (соціальні мережі, поведінка на сайті, історія покупок, геолокаційні дані, результати сканування товарів тощо) формує багатовимірну картину споживчих преференцій. Алгоритми обробки природної мови аналізують текстові відгуки, коментарі, повідомлення у соціальних мережах для виявлення емоційного ставлення до продуктів та брендів [3].

Оптимізація маркетинг-міксу під впливом штучного інтелекту набуває системного характеру та реалізується через континуальне тестування різних комбінацій маркетингових інструментів. Алгоритми машинного навчання оптимізують цінові стратегії для досягнення максимальної маржинальності з урахуванням еластичності попиту в різних сегментах ринку. Динамічне ціноутворення, засноване на аналізі поведінкових патернів, контекстуальних факторів та конкурентної ситуації, замінює статичні цінові моделі. Системи рекомендацій, побудовані на алгоритмах колаборативної фільтрації та контентної аналітики, персоналізують товарну пропозицію для кожного споживача, суттєво підвищуючи ймовірність конверсії. Штучний інтелект трансформує і дистрибуційну політику через оптимізацію логістичних процесів, предиктивне планування продажів та персоналізацію каналів збуту відповідно до преференцій споживачів. Найбільш радикальних змін зазнає комунікаційна політика, де генеративні алгоритми створюють персоналізований контент, чат-боти забезпечують інтерактивну взаємодію зі споживачами, а системи програмної закупівлі рекламного інвентарю (programmatic advertising) оптимізують медіа-мікс у режимі

реального часу [2].

Маркетингові метрики та системи оцінки ефективності маркетингових стратегій також зазнають суттєвої трансформації під впливом штучного інтелекту. Традиційні метрики, такі як охоплення аудиторії, кількість переглядів, кліків чи конверсій, доповнюються показниками емоційного зв'язку з брендом, рівня залученості, довгострокової лояльності та позиттєвої цінності клієнта. Алгоритми атрибуції на основі машинного навчання дозволяють точно визначати внесок кожного маркетингового каналу та інструменту у формування кінцевого рішення про покупку. Маркетингові системи перестають бути чорними скриньками з невизначеним впливом на комерційні результати підприємства – натомість формуються прозорі моделі атрибуції, які пов'язують маркетингові інвестиції з фінансовими результатами. Впровадження алгоритмів оптимізації маркетингових бюджетів на основі машинного навчання дозволяє динамічно перерозподіляти ресурси між каналами та інструментами відповідно до їхньої поточної ефективності. Розвиваються системи автоматизованого А/Б-тестування, які безперервно оптимізують маркетингові повідомлення, дизайн, структуру пропозиції та інші елементи взаємодії зі споживачами.

Етичні та регуляторні аспекти використання штучного інтелекту в маркетингових стратегіях набувають особливої актуальності в контексті забезпечення приватності споживачів та запобігання маніпулятивним практикам. Системи персоналізації, засновані на глибокому аналізі поведінкових патернів, викликають занепокоєння щодо порушення приватності та надмірного впливу на споживчий вибір. Законодавчі ініціативи, такі як Загальний регламент про захист даних (GDPR) у Європейському Союзі та Каліфорнійський закон про захист конфіденційності споживачів (CCPA), встановлюють суворі обмеження на збір та використання персональних даних для маркетингових цілей. Водночас технології диференційованої приватності дозволяють імплементувати алгоритми машинного навчання без доступу до ідентифікаційних даних конкретних споживачів. Розвивається концепція «пояснюваного штучного інтелекту» (explainable AI), що передбачає прозорість алгоритмів та можливість інтерпретації результатів їхньої роботи. Маркетингові стратегії еволюціонують у бік розбудови довірчих відносин зі споживачами на основі прозорості,

контролю над власними даними та рівноправного обміну цінностями.

Таким чином, штучний інтелект радикально трансформує маркетингові стратегії, змінюючи підходи до сегментації ринку, позиціонування продуктів, комунікації зі споживачами та оцінки ефективності маркетингових інвестицій. Маркетингові системи нового покоління характеризуються високим ступенем автоматизації, персоналізації, адаптивності та прогностичної здатності. Формуються нові організаційні структури та компетенційні профілі маркетингових фахівців, змінюється баланс між креативними та аналітичними функціями маркетингу. Етичні та регуляторні виклики, пов'язані з використанням технологій штучного інтелекту, стимулюють розвиток прозорих маркетингових практик, заснованих на принципах довіри та ціннісного обміну. Перспективні напрями розвитку маркетингових стратегій пов'язані з конвергенцією фізичних та цифрових каналів взаємодії, інтеграцією різноманітних технологій штучного інтелекту та формуванням цілісних екосистем споживчого досвіду.

Список використаних джерел:

1. Гноєвий В.Г., Корень О.М. Сучасні тенденції цифрового маркетингу та їх вплив на формування маркетингової стратегії. *Академічний огляд*. 2021. № 1 (54). С. 49-55.
2. Гревал Д., Нобл С. М., Рогтевен А. Л., Нордфельт Дж. Майбутнє технологій у магазинах. *Журнал Академії маркетингових наук*, 2020, 48, С. 96-113.
3. Иванова І.В., Боровик Т.М., Залозна Т.Г., Руденко А.Ю. Використання штучного інтелекту в маркетингу. *Marketing and Digital Technologies*. Vol. 7, No 2, 2023. С. 32-42.

А.А. Кулик, викладач другої кваліфікаційної категорії
Київський кооперативний інститут бізнесу і права,
Р.В. Демченко, М.Є. Зайцев, здобувачі вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня

Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасне бізнес-середовище, трансформоване викликами воєнного стану та інтенсивною цифровізацією, формує нову реальність, у якій маркетинг відіграє не лише функціональну, а стратегічну роль у забезпеченні адаптивності, стійкості та

інноваційного прориву компаній. Підприємства, що опинилися у жорстких умовах обмежених ресурсів, нестабільного попиту й логістичних ускладнень, змушені шукати нестандартні підходи до взаємодії з ринком, уникаючи шаблонних рішень і відкриваючи нові сенси для клієнтів і партнерів.

Інноваційний розвиток бізнесу в таких умовах уже не може спиратися виключно на продукт або технологію. У фокусі маркетингової діяльності з'являється споживач як носій змінених потреб, емоційного тла й нових очікувань щодо взаємодії з брендом. У цьому контексті маркетинг виконує не лише роль комунікатора, а й архітектора довіри, формуючи контекст, у якому бізнес не лише продає, а демонструє свою соціальну, культурну та гуманітарну релевантність [2; 4].

Паралельно з цим цифровізація, яка в умовах кризи отримала прискорення, відкриває перед бізнесом нові горизонти для таргетингу, персоналізації та аналітики поведінки клієнтів. Цифрові інструменти стали не лише платформами просування, а середовищем стратегічного моделювання, що дозволяє бізнесу відстежувати зміни у споживчому середовищі майже в реальному часі. У результаті маркетинг починає функціонувати як гнучка система реагування, яка дозволяє не просто адаптуватися, а формувати нові запити й упереджувати коливання попиту [3].

Особливої ваги в таких умовах набуває побудова емоційного зв'язку з клієнтом, що базується на автентичності, прозорості та емпатії. Підприємства, які спроможні артикулювати свою місію у термінах соціального значення, здобувають лояльність навіть у періоди невизначеності. Маркетинг, отже, перетворюється на інструмент підтримки не лише бренду, а й моральної стійкості споживача, стаючи частиною більш широкої соціальної взаємодії [1]. Усе це розширює межі традиційного підходу до просування товару чи послуги, зміщуючи акценти на етичний вимір бізнесу.

Умови воєнного стану водночас сприяють появі нових форматів співпраці між бізнесом, громадянським суспільством та державою, що створює поле для маркетингових ініціатив, які виходять за межі комерційного мислення. Такі ініціативи демонструють, як маркетинг може стати інструментом відновлення, солідарності й стратегічної комунікації, що формує довіру до бізнесу як до відповідального учасника національного життя [5]. Це особливо важливо у періоди, коли соціальний капітал стає не менш цінним,

ніж матеріальні ресурси.

Таким чином, маркетингові аспекти інноваційного розвитку бізнесу в умовах воєнного стану та цифровізації трансформуються в багатовимірну систему стратегічного впливу. Вони охоплюють не лише технічні чи ринкові інструменти, а й формують нову культуру підприємництва – гнучку, соціально чутливу, цифрово спроможну та орієнтовану на цінності. У результаті маркетинг стає не лише полем для змагання за споживача, а простором для творення стійких, інноваційних і соціально значущих бізнес-моделей, здатних не лише вижити, а й зміцнитися в умовах найглибших викликів.

Список використаних джерел:

1. Волкова Н. В., Кіптяков В. С. Управлінські стратегії аграрних підприємств як інструмент досягнення конкурентних переваг на ринку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 2. С. 44-51.
2. Дивнич О.Д., Загребельна І.Л. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку технічних культур в Україні. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 43-51.
3. Lozhachevska O., Navrotska T., Melnyk O., Kapinus L., Zos-Kior M., Nnatenko I. Management of logistics and marketing behavior of innovation clusters in territorial communities in the context of digitalization of society and the online market. *Laplage in Journal*, 2021. Vol. 7(3). pp. 315-323.
4. Pereguda Y., Stender S., Rusnak A., Khilukha O., Bielousov Y. Ukraine's Digital Economy Under Martial Law: Innovative Approaches and Legal Context. *International Journal of Economics and Financial Issues*, (2025). Vol. 15(1). pp. 431-440.
5. Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenko A., Zos-Kior M. Digital banking in the marketing mix and human resource management: improving the approach to the assessment as an innovative component. *Laplage in Journal*, 2021. Vol. 7(3A). pp.111-119.

С.Л. Момотлива, викладач вищої категорії,
*Одеський коледж економіки, права та
готельно-ресторанного бізнесу*

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Індустрія туризму представляє собою високоприбутковий, багатогранний і міжгалузевий комплекс, який є невід’ємною частиною як світового, так і українського ринку послуг. Для багатьох країн та регіонів світу розвиток туризму виступає пріоритетним напрямком економічного зростання, що значно

сприяє покращенню якості життя населення.

Сьогодні, попри сучасні виклики, що постали перед туристичною галуззю, українські туристичні компанії активно вдосконалюють свої стратегії. Їхні зусилля спрямовані на забезпечення сталого розвитку та зростання привабливості як для вітчизняних туристів, так і для відвідувачів з інших країн.

Повномасштабне російське вторгнення завдало серйозного удару всім секторам української економіки. Особливо великих втрат зазнав туристичний бізнес. Евакуація значної кількості внутрішньо переміщених осіб, економічні труднощі та складні емоційні обставини призвели до значного зменшення кількості подорожей серед українців. Туризм, загалом, є важливою складовою економіки України. Він не лише забезпечує надходження значних фінансових ресурсів, але й відіграє ключову роль у створенні нових робочих місць. Незважаючи на всі труднощі та виклики, з якими стикаються українські громадяни, туристична галузь, яка залишається однією з найбільш динамічних в господарстві країни, продовжує дивовижним чином розвиватися [1].

Україна завжди була привабливим напрямком для туристів з різних куточків світу. Однак із початком війни туристична галузь країни почала зазнавати серйозних наслідків воєнного конфлікту. Серед основних негативних впливів війни на український туризм можна виокремити значні іміджеві втрати держави. Через поширення дезінформації у міжнародних медіа зменшується потік іноземних туристів до України. Це ускладнює розвиток туристичної сфери та суттєво знижує доходи у цьому секторі.

Українська туристична індустрія, долаючи виклики та труднощі в умовах війни, потребує креативних і гнучких рішень, здатності пристосовуватися до нових реалій. Водночас важливо співпрацювати з державними установами для залучення інвестицій та просування позитивного іміджу країни на міжнародній арені [2].

Як і в інших сферах, ключовою проблемою бізнесу залишається пошук клієнтів, які мають достатній рівень платоспроможності. У цьому туристичним компаніям можуть стати в пригоді потужні маркетингові інструменти, створені на основі аналізу великих даних:

№1. Портрет клієнта. Портрет клієнта дозволяє глибше зрозуміти особливості споживачів послуг. Фахівці, наприклад, здійснюють аналіз клієнтської бази турагентства, сегментуючи її за

визначеними критеріями, такими як вік, стать, місце проживання, інтереси й інші аспекти. У результаті компанія отримує візуалізований звіт із відсотковим розподілом, що демонструє, хто саме найчастіше купує тури. Це дає змогу адаптувати пропозиції до потреб конкретної цільової аудиторії, що в підсумку сприяє збільшенню кількості клієнтів.

№2. Геоаналітика. Готелі мають можливість за допомогою геоаналітики визначити, з яких регіонів України найчастіше прибувають туристи до їхнього регіону. Це дозволяє підприємцям створювати спеціальні акційні пропозиції, орієнтуючись на географічні особливості цільової аудиторії. Окрім того, можна посилити рекламну діяльність у містах, звідки прибуває найменше гостей, а також розглянути відкриття нових точок обслуговування в регіонах із підвищеним попитом.

№3. Таргетовані розсилки. Для ефективного спілкування з поточними та потенційними клієнтами доцільно використовувати таргетовані розсилки через SMS або Viber. Вони дають можливість надсилати персоналізовані пропозиції окремим групам аудиторії. Клієнтів можна сегментувати за понад сотнею параметрів, серед яких вік, стать, переважне місцезнаходження, тип пристрою, наявність дітей чи домашніх тварин, інтереси, подорожі, стиль життя тощо [3].

Сучасні маркетингові інструменти сприяють тому, щоб керівництво туристичних компаній могло створювати унікальні та релевантні пропозиції для різних сегментів своєї цільової аудиторії. Вони також дозволяють запускати рекламні кампанії, орієнтовані на тих, хто найвірогідніше на них відгукнеться. Завдяки цим заходам туристичний бізнес має змогу продовжувати свою діяльність та залучати нових клієнтів навіть в умовах воєнного часу.

Список використаних джерел:

1. Туризм в Україні: минуле, сьогодення та майбутнє. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/tourism-ukraine-past-present-futureentdecke-net-dmc-gmbh>

2. Федорова Х. Туризм під час війни. Як галузь виживає та готується до відновлення//Kyivstar Business Hub: веб-сайт. <https://hub.kyivstar.ua/articles/turyzm-pid-chas-vijny-yak-galuz-vyzhyvaye-ta-gotuyetsya-do-vidnovlennya>

3. Як працює готельний та туристичний бізнес в Україні в умовах війни: про стійкість та інновації з Антоном Тараненко. Visit Ukraine. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2824/resilience-and-innovation-how-the-hotel-and-tourism-business-in-ukraine-works-in-the-context-of-war#rol-portalu-visit-ukraine-u-rozvitku-turisticnoi-industrii-ukraini>

С.Л. Момотлива, викладач вищої категорії,
Е.Р. Міщенко, здобувач фахової перед вищої освіти
*Одеський фаховий коледж економіки, права
та готельно-ресторанного бізнесу*

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сьогодні підприємства працюють в умовах нестабільної економіки, високої конкуренції та постійних змін на ринку. Будь-яка компанія може зіткнутися з ризиками, як від фінансових і репутаційних до операційних чи інформаційних. Щоб вижити та розвиватися, бізнес має не лише продавати свій продукт, а й грамотно управляти цими ризиками та забезпечувати безпеку своєї діяльності. Саме маркетинговий менеджмент відіграє ключову роль у цьому процесі. Маркетинг допомагає підприємству спілкуватися з клієнтами, формувати імідж, конкурентні переваги та швидко реагувати на зміни на ринку. Також він дозволяє вчасно помічати загрози від конкурентів і коригувати стратегію.

Отже, дослідження питань управління ризикозахищеністю, безпекою та конкурентоспроможністю підприємства в системі маркетингового менеджменту є надзвичайно актуальним для забезпечення стабільного розвитку бізнесу в сучасних умовах.

Управління ризиком багатоступеневий процес, який має на меті зменшити або компенсувати втрати, шкоду на підприємствах у ризикових ситуаціях. Критеріями ризикозахищеності організації можуть бути такі показники: фінансова сталість; обсяг діяльності; прибутковість; наявність та структура власних обігових коштів; характеристика схильності до ризику системи управління [8]. А коли бізнес добре захищений і швидко реагує на зміни, він має більше шансів залишатися конкурентоспроможним. Тому безпека, конкурентоспроможність і управління ризиками завжди пов'язані між собою.

Маркетинговий менеджмент відіграє важливу роль у системі управління підприємством. Він допомагає краще розуміти потреби клієнтів, стежити за діями конкурентів і змінами на ринку. Завдяки цьому підприємство може швидше реагувати на проблеми, уникати ризиків і використовувати нові можливості. Також маркетинг формує позитивний імідж компанії та підтримує її конкурентоспроможність.

У маркетинговій діяльності підприємство стикається з різними ризиками: зміною попиту, появою нових конкурентів, негативними відгуками, демпінгом та економічною нестабільністю. Щоб уникнути їхнього впливу, потрібно постійно стежити за ринком, репутацією та вчасно реагувати на загрози. В основі управління ризиком лежить цілеспрямований пошук і організація роботи зі зниження ризику, отримання і збільшення вигоди у невизначеній господарській ситуації. Кінцева мета керування ризиком відповідає цільовій функції підприємництва. Вона полягає в отриманні найбільшого прибутку за оптимального, прийнятного для підприємця співвідношення прибутку і ризику.

Маркетингова стратегія підприємства є системою антикризових заходів, які допомагають компанії не лише зберегти місце на ринку, але й дозволяють їй розвиватися в майбутньому [3]. Під час розробки такої стратегії на перший план виходить здатність вищого керівництва підприємства адекватно оцінювати економічні реалії, рівень адекватності та раціональності від цього залежить подальше бачення перспектив для підприємства [5].

Для захисту бізнесу варто впроваджувати: організаційні заходи - чіткі регламенти, навчання персоналу; захист інформації - шифрування даних, контроль доступу до комерційної та клієнтської інформації; фінансову безпеку - аудит, страхування ризиків. Водночас для підвищення конкурентоспроможності підприємства використовують: інноваційні підходи до просування - соціальні мережі, блогінг, відеореєклама; побудову сильного бренду - впізнаваний стиль, репутація на ринку; управління лояльністю клієнтів - програми лояльності, бонуси; позиціонування - визначення унікальних переваг та правильне донесення їх до цільової аудиторії.

Конкуренція виконує важливі функції в сучасній економіці. Вона охоплює всі зв'язки між виробництвом і споживанням, допомагаючи збалансувати попит, пропозицію та суспільні потреби. Сприяє кооперації і погодженню інтересів виробників, підпорядковуючи їхні прагнення суспільним інтересам. Примушує підприємства знижувати витрати, вдосконалювати технічну базу, економити ресурси та робочий час. Також конкуренція стимулює підвищення якості товарів і послуг, впровадження нових продуктів та модифікацій. Крім того, вона сприяє формуванню ринкових цін і забезпечує баланс між потребами суспільства та виробництвом [9].

Отже, у сучасних умовах конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від здатності ефективно керувати ризиками та забезпечувати власну безпеку. Маркетинговий менеджмент є важливою складовою цієї системи, адже він дозволяє вчасно виявляти загрози, реагувати на зміни ринку та будувати конкурентні переваги. Рекомендовано підприємствам впроваджувати регулярний аналіз ризиків, використовувати сучасні маркетингові інструменти для зміцнення бренду, захисту репутації та залучення клієнтів. Це дозволить не лише зберегти, а й зміцнити конкурентоспроможність бізнесу в умовах економічної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Денисенко М. П., Бреус С. В. Конкурентоспроможність економіки – запорука забезпечення сталого розвитку держави. The 12th International scientific and practical conference «World science: problems, prospects and innovations» (August 11-13, 2021). Perfect Publishing, Toronto, Canada. 2021. 570 p. P. 286–292.
2. Івасенко О. А., Рева К. А. Маркетингові стратегії в умовах економічних криз. Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». 2024. С. 374–376.
3. Олифіренко Ю., Олифіренко І., Біланенко О. Напрями трансформації маркетингових стратегій підприємств в умовах цифровізації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. No 1 (37). С. 45–61.
4. Шипуліна В. О., Майборода В. О. Дослідження формування рівня конкурентоспроможності підприємства за умов мінливої кон'юнктури ринку. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. No 4. Т. 2. С. 234–242.
5. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4721/4662>
6. https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/41.pdf
7. https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/47.pdf
8. https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_5/153_Art.pdf
9. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/605/629>

Т.О. Шевченко, Л.О. Гладка
ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ»,
С.О. Голяка, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

Управління професійним іміджем сучасного підприємства – це цілеспрямований процес формування та підтримки позитивного сприйняття господарюючого суб'єкту з боку його цільової аудиторії (споживачів, клієнтів, партнерів, інвесторів, працівників і

громадськості загалом). Успішне підприємство за сучасних умов – це не лише якісний продукт, а й впізнаваний образ у суспільстві.

Зрозуміло, що професійний імідж формується на основі корпоративної культури; зовнішнього вигляду бренду (логотип, стиль, сайт, реклама); поведінки керівництва та співробітників; якості продукції й послуг; публічної активності та репутації в ЗМІ [1; 2].

Очевидно, що ключовими цілями ефективного іміджу, можна відзначити: збільшення довіри до підприємства; залучення нових споживачів та інвесторів; підвищення лояльності працівників; випередження конкурентів тощо.

У свою чергу, варто зауважити, що поведінка керівництва – один із ключових факторів, що впливає на позитивний імідж підприємства, як всередині, так і ззовні. Керівники є «обличчям» бізнесу, і саме через їхні вчинки, слова та управлінські рішення формується думка про всю організацію.

Для зовнішньої аудиторії (партнери, клієнти, громадськість) важливими є [2; 4]:

- публічні виступи і комунікація: відкритість, дипломатичність, чіткість у висловлюваннях створюють довіру;

- дотримання етичних норм: чесність, відповідальність, ділова репутація керівника впливають на репутацію всього підприємства;

- поводження під час криз: спокійна, впевнена реакція керівництва підвищує авторитет підприємства;

- прозорість бізнесу: готовність до звітності, відкрита інформаційна політика – важлива іміджева перевага.

Для внутрішньої аудиторії (насамперед, працівники) ключовими факторами формування позитивного іміджу підприємства, є [1; 3]:

- стиль управління: демократичне, справедливе керівництво викликає повагу й підвищує мотивацію персоналу.

- ставлення до команди: підтримка, визнання заслуг, повага до працівників створює позитивний клімат і внутрішній імідж;

- особистий приклад: керівник, який дотримується правил, працює й розвивається – формує корпоративну культуру.

Тож, за сучасних умов якщо лідер підприємства харизматичний, професійний і порядний – це підвищує репутацію всього підприємства, зміцнює його імідж і сприяє довготривалому успіху на ринку.

Список використаних джерел:

1. Боковець В. В., Письменний Р. С. Управління іміджем підприємства. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. Хмельницький національний університет. 2022. № 2. Том 1 (304). С. 128-131.
2. Воронько-Невіднича Т. В., Галич О. А., Баган Н. В. Стиль та імідж менеджера. : навч. посіб. Полтава : ПДАУ. 2024. 200 с.
3. Воронько-Невіднича Т., Курінний В., Труш В., Рябоконь Є. Особливості управління професійним іміджем підприємств аграрного сектору економіки у контексті розвитку кадрового потенціалу і сервісного лідерства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 256-260. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/533>.
4. Шупта І.М., Воронько-Невіднича Т.В., Репутаційний менеджмент – важлива складова управлінської стратегії на шляху до успіху в діяльності підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. № 6 (72). С. 27–31.

К.Ю. Затайдух, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Вінницький національний аграрний університет

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК ЧИННИК ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ СЕЛА

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, збройної агресії проти України, змін клімату та деградації природного середовища питання забезпечення еколого-економічної безпеки набуває особливої ваги. Сільські території, які є основою аграрного потенціалу держави, одночасно виступають найбільш вразливими до екологічних і економічних загроз. Саме тому формування механізмів збалансованого розвитку села неможливе без інтегрованого підходу до управління природними ресурсами та економічною активністю на засадах безпеки, стійкості та соціальної відповідальності.

Еколого-економічна безпека села – це такий стан взаємодії природного середовища, господарської діяльності та соціальної сфери, за якого забезпечується гармонійне використання ресурсів, збереження довкілля, економічна стабільність та високий рівень якості життя сільського населення. Вона є основоположною складовою збалансованого розвитку, яка охоплює екологічну безпеку (чисте повітря, вода, родючі ґрунти, біорізноманіття), економічну безпеку (стійке функціонування місцевого господарства, диверсифікація джерел доходів, енергоефективність)

та соціальний добробут (зайнятість, доступ до послуг, соціальна згуртованість громади).

Порушення балансу між цими компонентами призводить до посилення негативних процесів: деградації земель, зменшення продуктивності аграрного виробництва, відтоку працездатного населення, посилення соціальної напруги та зниження якості життя. Забезпечення еколого-економічної безпеки вимагає розробки та впровадження ефективних управлінських рішень на локальному рівні. Зокрема, йдеться про впровадження систем моніторингу стану навколишнього середовища, створення місцевих програм природокористування, розвиток "зеленої" економіки, підтримку малих екологічно орієнтованих аграрних підприємств, перехід до ресурсозберігаючих технологій у сільському господарстві.

Одним із важливих інструментів є стратегічне планування розвитку сільських територій на основі принципів сталості, енергетичної та ресурсної автономії, екологічної раціональності.

Комплексний підхід до оцінки стану і розвитку сільських територій включає в себе ряд показників по напрямках: оцінка сільської інфраструктури; оцінка людського потенціалу; оцінка ефективності ведення сільського господарства в сільській місцевості; визначення стану використання природно-ресурсного потенціалу сільських територій; аналіз якості ґрунтів та потенційної врожайності при їх деградації; оцінка загального стану сільських територій згідно з міжнародними стандартами [2].

Наприклад, у низці громад Вінницької області впроваджуються програми з підвищення енергоефективності об'єктів соціальної інфраструктури, локальні ініціативи щодо відновлення джерел водопостачання, рекультивації земель та збереження ландшафтного різноманіття. Такі заходи не лише знижують екологічні ризики, а й сприяють зростанню інвестиційної привабливості територій та поліпшенню умов проживання.

Велика увага приділяється активній участі місцевого населення у розвитку сільських територій та субсидіарному принципу – розподілу повноважень між управлінськими органами «знизу вгору» (вищий рівень адміністративно-територіального управління діє тоді, коли завдання не можуть бути ефективно виконані на нижчому рівні). Умовою інтегрованого сільського розвитку є ефективний менеджмент – стратегічний інструмент управління, що забезпечує взаємозв'язок між громадськими та державними установами

управління та іншими дійовими особами [3].

Забезпечення еколого-економічної безпеки села також неможливе без належного нормативно-правового забезпечення, розширення повноважень органів місцевого самоврядування, міжвідомчої координації та участі населення у прийнятті управлінських рішень. Важливо, щоб громади мали можливість не лише захищати свої екологічні інтереси, а й активно брати участь у розробці та реалізації стратегій сталого розвитку.

Для комплексного розуміння механізмів забезпечення еколого-економічної безпеки сільських територій доцільно представити її складові у вигляді структурної моделі. На рис. 1 подано взаємозв'язок між основними елементами, які формують систему безпечного та збалансованого розвитку села.

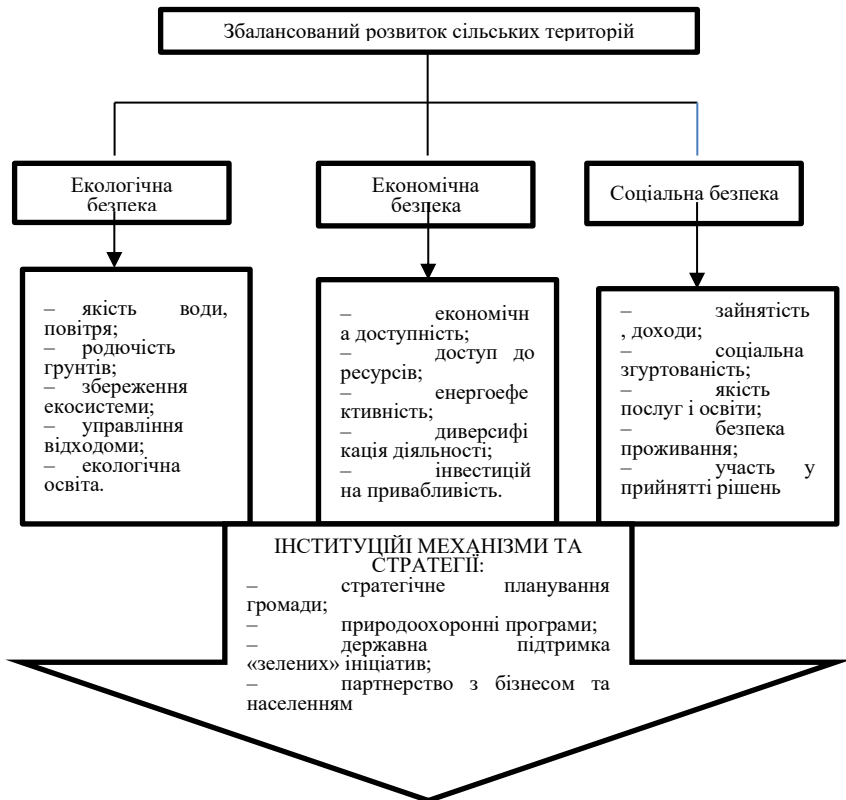


Рис.1. Складові еколого-економічної безпеки сільських територій у контексті збалансованого розвитку

У центрі моделі знаходиться концепт збалансованого розвитку села, досягнення якого можливе лише за умови одночасного функціонування трьох взаємопов'язаних підсистем: екологічної, економічної та соціальної безпеки.

1. Екологічна безпека передбачає збереження та раціональне використання природного потенціалу: охорону водних ресурсів, повітря, ґрунтів, біорізноманіття, належне управління відходами та екологічну просвіту населення.

2. Економічна безпека базується на фінансовій стійкості домогосподарств, диверсифікації сільського господарства, енергоефективності, доступі до ресурсів і залученні інвестицій.

3. Соціальна безпека охоплює забезпечення зайнятості, розвиток інфраструктури, якість освітніх і медичних послуг, громадську активність і безпечне соціальне середовище.

Ці три компоненти інтегруються через інституційні механізми: стратегічне планування, природоохоронні програми, державну політику підтримки сталого розвитку, місцеве самоврядування, а також партнерство з бізнесом та громадянами.

Сільські території відіграють важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, підтримці біорізноманіття та стабільності екосистем. Збалансований розвиток сільських територій є стратегічно важливим для досягнення екологічно збалансованого господарювання, забезпечення екологічної безпеки та підвищення якості життя сільського населення [1].

Проте в сучасних умовах ці території зіштовхуються з низкою загроз, серед яких ключовими є деградація природних ресурсів, нераціональне землекористування, кліматичні зміни, економічна вразливість господарств та відтік населення. У цьому контексті виникає необхідність формування ефективної моделі еколого-економічної безпеки, яка дозволить зберегти ресурсний потенціал сільських територій, підвищити їх конкурентоспроможність і забезпечити стійкість соціально-економічного розвитку.

Еколого-економічна безпека повинна стати основою для розробки стратегій розвитку сільських громад, орієнтованих на довготривалий результат. Вона передбачає не лише охорону навколишнього природного середовища, а й створення умов для безпечного та прибуткового господарювання, стабільного зайнятості населення, впровадження інновацій та розвитку «зеленої» економіки.

Забезпечення еколого-економічної безпеки потребує міждисциплінарного підходу, який охоплює інституційні, фінансові, екологічні та соціальні аспекти. Особливої ваги набуває активна участь місцевих громад у плануванні, управлінні природними ресурсами та реалізації екологічно орієнтованих ініціатив, що дозволяє адаптувати стратегії розвитку до локальних потреб і потенціалу.

Еколого-економічна безпека є ключовою складовою концепції збалансованого розвитку сільських територій, адже саме вона забезпечує гармонійне співіснування економічної діяльності, природного середовища та соціального простору. Її наявність свідчить про здатність громади ефективно реагувати на екологічні, економічні та соціальні виклики, адаптуватися до змін і забезпечувати належну якість життя населення [2].

У сучасних умовах, коли сільські громади стикаються з загрозами деградації природних ресурсів, нестабільності доходів, кліматичних змін та наслідків збройної агресії, особливої актуальності набуває впровадження системних підходів до управління еколого-економічною безпекою. Вона має формуватися не як ситуативна відповідь на кризи, а як стратегічна складова розвитку, що ґрунтується на принципах сталості, інноваційності, прозорості управління та участі громадян.

Для цього необхідно поєднувати екологічну політику з економічними інструментами стимулювання розвитку: застосовувати інституційні механізми підтримки «зелених» технологій, розвивати систему екологічного моніторингу, впроваджувати місцеві програми природоохоронного спрямування, формувати екологічну свідомість населення та забезпечувати доступ до альтернативних джерел енергії й фінансування.

Досягнення високого рівня еколого-економічної безпеки сприятиме не лише підвищенню продуктивності аграрного сектору, а й збереже біорізноманіття, покращить інвестиційну привабливість громад, створить нові робочі місця та сприятиме соціальній стабільності на селі.

Отже, формування ефективної моделі еколого-економічної безпеки – це не просто виклик сьогодення, а необхідна умова відновлення та довгострокового розвитку сільських територій України в контексті європейської інтеграції, зміцнення національної продовольчої, екологічної та соціальної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Пронько Л.М., Ревкова А.В., Затайдух К.Ю. Стратегічне планування збалансованого розвитку сільських територій: еколого-економічні індикатори та моделі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 143-149. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.20.143
2. Фурман І.В., Дмитрик О.В. Формування стратегічних напрямів розвитку сільських територій *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 46-53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.5>
3. Ревкова А.В. Сталій розвиток як ціль функціонування сільських територій. *Економічний дискурс*. 2022. Вип. 3-4. С. 71-80. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2022-2-7>

В. Косенко, А. Калініченко, здобувачі вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧО-МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному динамічному та висококонкурентному бізнес-середовищі формування ефективної виробничо-маркетингової стратегії є ключовим фактором успіху та сталого розвитку будь-якого підприємства. Ця стратегія, що інтегрує виробничі можливості компанії з вимогами та очікуваннями ринку, визначає вектор її розвитку, забезпечує конкурентні переваги та сприяє досягненню стратегічних цілей. Від її обґрунтованості та гнучкості залежить здатність підприємства не лише задовольняти поточні потреби споживачів, але й передбачати майбутні тенденції, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати свої ресурси для досягнення лідерських позицій.

Ключове завдання, яке ставиться під час розроблення виробничої стратегії це пошук у зовнішньому і внутрішньому середовищі можливостей підвищення ефективності виробничої діяльності. Проблема забезпечення ефективності виробництва на стратегічному рівні є актуальною на сьогодні, оскільки виробнича діяльність у стратегічній перспективі характеризується й оцінюється досягнутою економічною ефективністю.

У табл. 1 надано характеристику інструментів і методів розроблення виробничої стратегії підприємства АПК. Інструменти та методи оцінки здебільшого ґрунтуються на використанні

статистичної інформації, результатів стратегічного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Головними недоліками наявних методів розроблення виробничої стратегії є їх трудомісткість через необхідність використання великої інформації та великої кількості досліджуваних показників. Найбільшу ефективність під час розроблення виробничої стратегії даватиме визначення резервів та оцінка ефективності використання виробничих ресурсів, а також урахування результатів стратегічної оцінки зовнішнього середовища.

Виробничо-маркетингова стратегія – це комплекс взаємопов'язаних рішень, спрямованих на формування такого напрямку розвитку підприємства, який дозволить йому досягти стійких конкурентних переваг. Стратегія об'єднує всі функціональні сфери діяльності підприємства і визначається як внутрішніми факторами (ресурси, компетенції), так і зовнішніми (ринок, конкуренти) [2].

Таблиця 1

Аналіз інструментів і методів розроблення виробничо-маркетингової стратегії підприємства АПК

Показник	Позитивні сторони	Негативні сторони
Методика SWOT-аналізу	Простота й універсальність методики, широке використання статистичної інформації	Висока трудомісткість досліджень, суб'єктивність результатів, не надають зручних інструментів, що дають змогу проводити одночасну ідентифікацію, оцінку та облік ризиків виробничої діяльності підприємства
Методика PEST-аналізу, сценарні дослідження	Можливість складання галузевих і макроекономічних прогнозів	
Експертні методи дослідження, засновані на використанні статистичної інформації	Можливість узагальнення практики стратегічного планування, врахування галузевих особливостей об'єкта дослідження	

Розроблення та здійснення маркетингової стратегії вимагають дотримання певних умов: чіткого уявлення про цілі виробництва і збуту на перспективу, наявності стратегії торгово-збутової діяльності підприємства; знання ринку і характеру його вимог; чіткого уявлення про свої можливості та ресурси (дослідницькі, науково-технічні, виробничі, збутові)

Комплексне маркетингове планування стратегії не є гарантією того, що всі поставлені підприємством цілі будуть досягнуті. Але це долає серйозну слабкість маркетингового планування сьогодні –

витрачати дорогоцінний час на виконавчу роботу, роблячи неправильні речі. Якщо процес планування маркетингової стратегії починається з оцінки сильних і слабких сторін, визначення ключових припущень і розроблення корисних цілей, то програма дій підприємства, найімовірніше, буде прив'язана до ключових факторів, що визначають її успіх.

Виробничо-маркетингова стратегія підприємства повинна самоорганізовуватися, самоуправлятися. Однак у практичній діяльності цілком можливі збої (наприклад, більш висока конкуренція, ніж прогнозувалося, тощо), окремі елементи системи можуть виявитися застарілими, а нові вчасно не впроваджені. Тому необхідний постійний контроль, у процесі якого встановлюють, у плановому чи режимі роботи підприємства, які елементи його не працюють або слабо адаптовані, несприйнятливі до інноваційних рішень; які нововведення, які використовуються конкурентами, не запроваджено і чому, які нововведення можна впровадити, щоб система працювала ефективніше.

Завдяки систематичному контролю ми можемо своєчасно виявити слабкі місця та впровадити інновації, що робить систему більш ефективною. Регулярна перевірка виконання стратегічних програм дозволяє виявляти та усувати відхилення від запланованих результатів. Ефективність стратегічної діяльності розраховується за економічними показниками валового прибутку, рівню цін реалізації, обсягом продажів, витрат на збут.

Отже, механізм виробничо-маркетингової діяльності підприємства як економічна категорія відображає: взаємозв'язок всіх умов господарської діяльності у внутрішньому середовищі і їх участь в процесах реалізації стратегії; взаємозв'язок інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища; взаємозв'язок процесів, здатних вплинути на реалізацію стратегії розвитку.

Список використаних джерел:

- 1.Дорошкевич Д. В., Захарова Г. Ю. Формування маркетингової стратегії в умовах конкуренції на підприємстві ТОВ «Конте». *Агросвіт*. № 3. 2021. С. 22-30.
- 2.Загребельна І.Л. Маркетингові стратегії як фактор досягнення цілей аграрного господарства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Вип. 2 (7). Т. 1. Економічні науки. Полтава: ПДАА. 2013 С. 124-130.

ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Глобалізаційна турбулентність сучасності, зумовлена воєнними конфліктами та посиленням конкуренції на світових ринках, створює безпрецедентні виклики для економічної безпеки підприємств [1]. Для України ця проблема особливо актуальна, адже її економіка переживає наслідки повномасштабної війни та одночасно стикається з глобальними кризовими явищами (пандемія, енергетична нестабільність тощо). Дослідження свідчать, що за відсутності дієвої системи управління економічною безпекою підприємницький сектор втрачає частину прибутковості та захищеності від зовнішніх загроз [2]. Серед ключових зовнішніх ризиків, які наразі дестабілізують діяльність бізнесу, виділяють: високий інфляційний тиск, різкі коливання валютного курсу, підвищення вартості кредитних ресурсів, а також недосконалість нормативно-правових регуляторів [2]. В умовах післявоєнного відновлення ці виклики посилюються необхідністю швидкого відбудовування економіки, що потребує інноваційних підходів. З одного боку, традиційні інструменти мінімізації загроз (страхування, регулятивні норми тощо) вже не забезпечують належного рівня захисту. З іншого боку, процес відбудови відкриває можливості для прискореного впровадження передових бізнес-моделей – цифровізації, автоматизації, «зеленої» економіки – що позитивно впливає на продуктивність і конкурентоспроможність підприємств. Повстоєнний період потребує пошуку принципово нових підходів до менеджменту, адже впровадження інноваційних моделей управління стає вирішальним фактором швидкого відновлення економічної активності та стійкості бізнесу [3]. Це зумовлює актуальність дослідження та розвитку інноваційних моделей менеджменту економічної безпеки, здатних забезпечити ефективне функціонування підприємств в умовах нестабільності.

Інноваційні моделі менеджменту економічної безпеки

представляють собою сучасні концепції та методи управління, що інтегрують передові технології, аналітику та організаційні підходи для захисту підприємства від багатогранних загроз. Вони базуються на ряді специфічних принципів: об'єктивність і достовірність оцінювання стану безпеки, оптимальність і ефективність захисних витрат, чіткий контроль і розподіл відповідальності, науковість підходів та стимулювання персоналу до проактивних дій у сфері безпеки. На практиці такі моделі передбачають циклічний процес управління, що включає стратегічне планування заходів безпеки, безперервний моніторинг ключових показників та ризик-факторів, регулярну аналітичну оцінку загроз, оперативне внесення коригувань у заходи захисту та суворий контроль досягнення запланованих показників.

Важливою ознакою інноваційних моделей є активне використання цифрових технологій і даних у процесах управління безпекою. Застосування інформаційно-аналітичних систем, великих даних та штучного інтелекту дозволяє своєчасно ідентифікувати нові ризики та прогнозувати їх розвиток [1]. Зокрема, сучасні дослідження пропонують концептуальні моделі оцінювання рівня економічної безпеки підприємства із системою критичних індикаторів та наскрізною прозорістю інформації, доповнені програмними засобами на основі машинного навчання для прогнозування стану безпеки протягом реалізації інвестиційних проєктів [1]. Таким чином менеджмент отримує інструменти для проактивного реагування – від автоматизованого виявлення відхилень у фінансових потоках до сценарного моделювання наслідків тих чи інших загроз. Інноваційні моделі також передбачають інтеграцію економічної безпеки в систему корпоративного управління та культуру підприємства: економічна безпека розглядається не як окрема функція, а як невід'ємна складова стратегічного розвитку і повсякденної діяльності. Це означає, що прийняття управлінських рішень на всіх рівнях відбувається з урахуванням критеріїв безпечності та стійкості.

Окремо слід відзначити моделі, що базуються на мережевій взаємодії та екосистемному підході. Підприємства можуть об'єднуватися у кластери, консорціуми або партнерства для спільного протистояння загрозам – обмінюватися інформацією про ризики, координувати дії у кризових ситуаціях, спільно впроваджувати інновації для підвищення безпеки. Такий підхід

формує синергію: спільні зусилля дозволяють досягти більш ефективних результатів, ніж ізольовані дії окремих фірм. Таким чином, зміст інноваційних моделей менеджменту економічної безпеки полягає у комплексному, проактивному та технологічно підкріпленому управлінні, що охоплює як внутрішні процеси підприємства, так і його взаємодію із зовнішнім середовищем заради зменшення вразливостей та забезпечення стабільного розвитку.

Будівельна галузь України, що відіграє ключову роль у післявоєнній відбудові, водночас є однією з найбільш уразливих до економічних ризиків. В умовах війни багато будівельних підприємств опинилися на межі краху – зруйновані активи, розірвані логістичні ланцюги, відтік кадрів і капіталу поставили під загрозу виконання критично важливих проєктів з відновлення інфраструктури. Економічна безпека стає вирішальною передумовою виживання і ефективної роботи будівельних компаній, від яких залежить відбудова країни. На державному рівні усвідомлюється, що одним із головних завдань економіки є стабілізація діяльності будівельних підприємств шляхом підвищення рівня їхньої безпеки та стійкості.

Інноваційні моделі менеджменту економічної безпеки здатні суттєво посилити стійкість будівельного сектору до сучасних викликів. Насамперед вони забезпечують прозорість і контроль над фінансовими потоками в рамках проєктів відбудови, що особливо важливо при реалізації великомасштабних бюджетних програм. Завдяки автоматизованим системам моніторингу та аудиту вдається мінімізувати ризики нецільового використання ресурсів, фінансових зловживань і корупційних проявів. Дослідження механізмів управління фінансами у сфері післявоєнної реконструкції підтверджують доцільність врахування цього аспекту для гарантування економічної безпеки галузі [4].

Крім того, зазначені моделі сприяють підвищенню ефективності господарської діяльності, зокрема через оптимізацію витрат і зростання рентабельності будівельних робіт. Інструменти сучасного проєктного управління, прогнозування цін на матеріали та оцінювання ризиків дозволяють зменшити втрати, пов'язані з ринковими коливаннями, а також стабілізувати функціонування підприємств у несприятливому економічному середовищі.

Не менш важливим є їхній вплив на збереження кадрового потенціалу та інформаційної безпеки. Запровадження систем

внутрішнього навчання, страхування ключових працівників, резервування матеріальних ресурсів і захисту стратегічної інформації знижує вразливість підприємств до втрати компетенцій і ресурсів, що особливо актуально під час повоєнного відновлення. У результаті наявність ефективної системи економічної безпеки прискорює реалізацію інфраструктурних проєктів [4]. Компанії, які інтегрують такі підходи в управління, демонструють вищу здатність до мобілізації ресурсів, відновлення об'єктів і забезпечення стабільного функціонування в умовах невизначеності. Таким чином, інноваційні моделі менеджменту економічної безпеки стають необхідною умовою успішного виконання завдань повоєнної відбудови.

Ефективне впровадження інноваційних моделей економічної безпеки потребує узгоджених дій як на рівні державних інституцій, так і на рівні окремих підприємств. Інституційні підходи передбачають створення сприятливого зовнішнього середовища, в рамках якого бізнес зможе реалізувати нові моделі безпекового менеджменту. Передусім йдеться про вдосконалення нормативно-правової бази та державної політики у сфері економічної безпеки. Урядові стратегії післявоєнного відновлення акцентують, що відбудова економіки має базуватися на модернізації та підвищенні захищеності бізнес-середовища – зниженні рівня корупції, забезпеченні захисту прав власності, гарантуванні безпечних умов підприємницької діяльності [1]. Реалізація таких заходів (антикорупційні реформи, судова реформа, дерегуляція і прозорість процедур) формує інституційне підґрунтя для зміцнення економічної безпеки: підприємства отримують чіткі «правила гри» і підтримку з боку держави у протидії загрозам.

Важливим напрямом є інституційна підтримка інновацій у сфері безпеки. Це може включати державні програми співфінансування впровадження сучасних систем захисту, гранти та пільгове кредитування на проєкти цифровізації й кібербезпеки, створення платформи обміну інформацією про ризики між державою та бізнесом. Активна взаємодія з міжнародними фінансовими та донорськими організаціями також належить до інституційних важелів: залучення їх експертизи та ресурсів (наприклад, впровадження стандартів OECD, підтримка Світового банку у розбудові прозорих систем управління) сприяє підвищенню рівня економічної безпеки на макрорівні. Окрім того, інституційні зміни

мають враховувати специфіку галузей. Для будівництва та інфраструктури доцільно розробити спеціальні методичні рекомендації та стандарти з економічної безпеки, що охоплюють питання тендерних процедур, контролю якості та вартості проєктів, взаємодії замовників і підрядників тощо. Такі інструменти, закріплені на рівні державних органів, стануть орієнтирами для підприємств і мінімізують системні ризики в галузі.

На рівні підприємств впровадження інноваційних моделей вимагає перегляду підходів до організації менеджменту. По-перше, необхідно сформувати відповідну організаційну структуру: або створити окремий підрозділ (службу) економічної безпеки, або чітко визначити відповідальних осіб та їх функції в існуючих структурах компанії. Нерідко в компаніях, де раніше не було служби безпеки, доцільно започаткувати її роботу із навчання персоналу основам економічної безпеки та залучення зовнішніх експертів. Спеціально підготовлені фахівці – економісти, фінансисти, юристи – мають здійснювати моніторинг фінансово-господарських операцій, оцінювати ризики нових контрактів, перевіряти надійність партнерів, слідкувати за дотриманням внутрішніх процедур безпеки. По-друге, керівництву підприємств варто впроваджувати системи менеджменту, орієнтовані на ризики. Йдеться про інтеграцію управління ризиками (Risk Management) у всі бізнес-процеси: від стратегічного планування (аналіз сценаріїв, stress-test фінансових планів) до операційної діяльності (регулярний аудит, контроль за аномаліями). Сучасні програмні продукти – ERP-системи, системи моніторингу транзакцій, аналітичні ВІ-платформи – значно полегшують цю роботу, автоматизуючи виявлення відхилень та генеруючи сигнали для ухвалення рішень.

Загалом, інституційні та управлінські заходи мають діяти синхронно: держава забезпечує умови та підтримку, а підприємства — внутрішню реалізацію інноваційних підходів. Така двостороння взаємодія гарантує, що інноваційні моделі менеджменту економічної безпеки не залишаться лише теоретичними розробками, а будуть успішно застосовані на практиці, приносячи реальні результати.

Список використаних джерел:

1. Kalinin O., Kaminsky O., Teslenko T. Digitalization of Economic Security Management in Investment Security of Ukraine // *Economics, Ecology, Socium*. – 2023. – Vol. 7, No. 4. – P. 83–95.
2. Гузенко О. П., Хайлова Т. В. Актуалізація питань управління економічною

безпекою сучасних підприємств // *Правовий часопис Донбасу*. – 2018. – № 4(65). – С. 105–110.

3. Biletskyi O., Kolesnyk T., Shymanovska-Dianych L., Spitsyna A., Shkoda M., Krasnoshtan O. Innovative management of integrated business structures in the financial mechanism of post-war recovery // *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. – 2024. – Vol. 6, No. 59. – P. 293–303.

4. Sorokina L., Shumak L., Filippov O. Ensuring the economic security of customers and contractors during the elimination of the consequences of armed aggression // *Economics, Finance and Management Review*. – 2023. – No. 3(15). – P. 24–38.

5. Кабінет Міністрів України. План відновлення України [Електронний ресурс]. 2022. Режим доступу: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення: 29.04.2025).

В.В. Марченко, здобувач вищої освіти
третього (освітнього-наукового) рівня
*Кременчуцький національний університет
імені Михайла Остроградського*

ОЦІНКА ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА КОНКУРЕНТОСТІЙКІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ПІДХІД У КОНТЕКСТІ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Оцінювання впливу інноваційного потенціалу як основи інноваційного розвитку промислових підприємств на їх конкурентостійкість набуває особливої актуальності в умовах постійного ускладнення умов господарювання і посилення глобальної конкуренції. Інновації стають не просто інструментом технологічного оновлення, а стратегічним ресурсом, що визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, утримувати або покращувати свої позиції на ринку. Водночас, безсистемне використання інноваційного потенціалу без чіткого науково-практичного обґрунтування може призвести до нерационального використання ресурсів і, відповідно, до зниження конкурентостійкості. Традиційні підходи до аналізу конкурентостійкості здебільшого зосереджуються на фінансово-економічних показниках, ігноруючи при цьому глибокі трансформаційні процеси, пов'язані з інноваційною діяльністю підприємства. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні цілісного науково-практичного підходу, який дозволить не лише кількісно виміряти інноваційний потенціал, а й оцінити його реальний вплив на стійкість конкурентних позицій підприємства.

Такий підхід має враховувати галузеву специфіку, рівень технологічного розвитку та динаміку внутрішнього і зовнішнього середовища.

У сучасній економіці, де переваги все частіше визначаються не масштабом виробництва, а здатністю генерувати й упроваджувати інновації, формування адаптивної системи оцінки впливу інноваційного потенціалу на конкурентостійкість є критично важливим. Це дозволяє підприємствам своєчасно виявляти стратегічні резерви розвитку, знижувати ризики інноваційних проєктів та забезпечувати ефективне управління змінами. Отже, наукове осмислення даної проблематики та впровадження практично орієнтованих методичних рішень становить значний інтерес як для дослідницької спільноти, так і для управлінців промислового сектору.

Проблема взаємозв'язку інноваційного потенціалу та конкурентостійкості підприємств залишається актуальною в умовах динамічного ринкового середовища. Зокрема, здатність підприємства адаптуватися до змін, забезпечувати високу якість продукції, оновлювати технології та знижувати витрати під впливом інноваційного потенціалу досліджувалася у роботах [1]. Підходам до оцінювання інноваційного розвитку промислових підприємств та забезпечення їх конкурентної стійкості в мінливих зовнішніх умовах та внутрішньої нестабільності присвячено роботи [2, 3]. Однак, проведений аналіз літератури дозволяє стверджувати про наявність певних прогалин у дослідженні впливу інноваційного потенціалу на конкурентостійкість. Узагальнення наукових підходів свідчить про необхідність подальших досліджень у напрямку обґрунтування науково-практичного підходу до оцінки впливу інноваційного потенціалу на конкурентостійкість промислових підприємств для забезпечення їх стійкого розвитку, підвищення конкурентних переваг та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Оцінка впливу інноваційного потенціалу на конкурентостійкість промислових підприємств є заключним етапом діагностики інноваційного розвитку промислових підприємств на аналітико-контролінговій основі (рис. 1).

Фокус на встановлення взаємозв'язку між інноваційним потенціалом та конкурентостійкістю промислових підприємств підприємства в контексті стратегізації інноваційного розвитку на принципах контролінгу дозволяє виявити критичні чинники

підвищення ефективності інноваційної діяльності, забезпечити своєчасне коригування стратегічних цілей та формувати адаптивні механізми управління конкурентними перевагами.

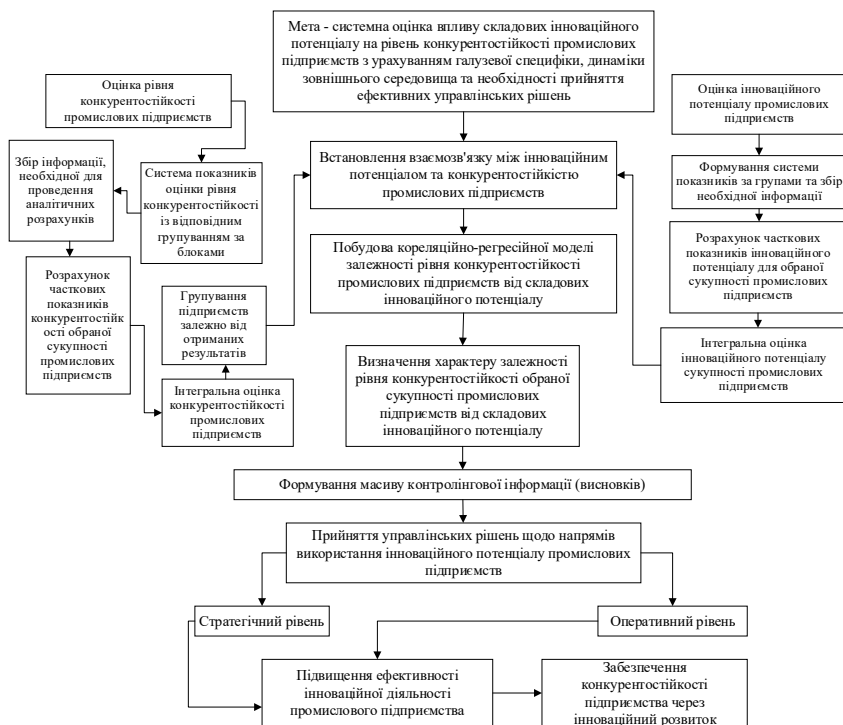


Рис. 1. Науково-практичний підхід до оцінки рівня впливу інноваційного потенціалу на конкурентостійкість промислових підприємств

Для кількісного обґрунтування залежності рівня конкурентостійкості промислового підприємства від складових його інноваційного потенціалу обрано кореляційно-регресійну модель. Застосування даного підходу дозволяє виявити силу та напрям взаємозв'язку між окремими компонентами інноваційного потенціалу та показниками конкурентостійкості. Побудова регресійної моделі забезпечує можливість кількісної оцінки внеску кожної складової в загальний рівень конкурентостійкості, що, у свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо пріоритетів інноваційного розвитку підприємства.

Визначення характеру залежності рівня конкурентостійкості обраної сукупності промислових підприємств від складових їх інноваційного потенціалу здійснюється через використання кореляційно-регресійного аналізу, що дає змогу виявити найбільш впливові фактори. На результатах аналізу ґрунтується масив контролінгової інформації, який включає практичні висновки щодо пріоритетних напрямів інноваційного розвитку, виявлення зон ризику та рекомендації щодо підвищення конкурентостійкості промислових підприємств. Створений масив даних може бути використаний для оперативного моніторингу, ухвалення управлінських рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівнях та коригування напрямів стратегізації інноваційного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Кузьминчук Н.В. Управління конкурентостійкістю підприємств: теорія і методи сучасних досліджень, організаційно–правове забезпечення: монографія / Н.В. Кузьминчук, О.П. Шайтуро, В.А. Євтушенко, Т.М. Куценко, О.Ю. Терованесова. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна. 2021. 423 с.
2. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. New York : Wiley, 2019. 520 p.
3. Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Конкурентостійкість підприємства в аспекті організаційного та управлінського теоретико-методичного інструментарію. Журнал європейської економіки. THEU. 2020. Том 19, №3. С. 587-604. <http://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1481/1472>

В.С. Осмолович, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ,

О.В. Литвиненко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького,
В.В. Суліменко, здобувач вищої освіти
Київський кооперативний інститут бізнесу і права

ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕТАП СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ

У сучасному економічному просторі дедалі очевиднішим стає той факт, що екологічні аспекти господарської діяльності не є другорядними, а навпаки – формують основу стратегічного розвитку підприємства. Зростаюча увага суспільства до проблем довкілля,

посилення екологічного регулювання та нові орієнтири глобального ринку зумовлюють трансформацію підходів до управління підприємствами. Екологізація діяльності у цьому контексті виступає не як додатковий компонент, а як внутрішній стрижень, що формує напрямки руху в умовах конкурентної боротьби.

Інтеграція екологічної свідомості в систему стратегічного управління дозволяє підприємству досягати не лише відповідності сучасним стандартам, а й створювати додаткову ринкову цінність. Сприйняття екологічної відповідальності як конкурентної переваги сприяє зміцненню довіри до бренду, полегшує вихід на міжнародні ринки та підвищує привабливість для партнерів, інвесторів і споживачів [1].

За таких умов стратегія розвитку не може бути ефективною без урахування екологічних ризиків, обмежень ресурсів та необхідності забезпечення стійкості господарської системи в довгостроковій перспективі.

Поступова переорієнтація бізнесу на принципи сталого розвитку вимагає від підприємства не лише технологічних змін, але й трансформації управлінського мислення. В екологізації виявляється прагнення не просто мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище, а переосмислити саму філософію взаємодії бізнесу з природою [6].

Таке переосмислення дозволяє підприємству стати активним суб'єктом позитивних змін, замість пасивного виконавця регуляторних вимог. Це формує новий тип конкурентоспроможності – заснований на відповідальності, прозорості та довготривалій цінності.

Змінюється також сприйняття інновацій, які у сфері екологізації стають не тільки інструментом підвищення ефективності, а й важелем формування нової якості продукції та послуг. Ринок усе частіше орієнтується на відповідальні бізнеси, які здатні не лише забезпечити якість, але й гарантувати мінімальний вплив на довкілля упродовж усього життєвого циклу товару [2; 4]. Відповідно, підприємства, які реалізують екологічні ініціативи, формують конкурентну перевагу на основі нематеріальних активів, таких як репутація, соціальний капітал, екологічна довіра.

У цьому контексті екологізація діяльності набуває стратегічного значення не тільки як напрямок, а як метод ведення бізнесу в новій економічній реальності. Це не просто відповідь на зовнішні

виклики, а внутрішній вибір, що демонструє готовність підприємства діяти у відповідності до етичних, соціальних та екологічних принципів, які визначають майбутнє ринку [3; 5]. Саме тому екологічна трансформація стає етапом, на якому формуються нові підходи до створення вартості, нові стандарти взаємодії з клієнтами та нові виміри ефективності.

Таким чином, екологізація діяльності підприємства – це не окремий проєкт чи короткострокова ініціатива, а повноцінна частина стратегії конкурентного зростання. Вона вимагає послідовності, далекоглядності та внутрішньої готовності адаптуватися до вимог часу. В умовах посилення глобального тиску, зміни клімату та високої динаміки запитів споживачів, саме екологічно орієнтована стратегія дає змогу підприємству не тільки вижити, а й упевнено формувати власну нішу в ринковому середовищі завтрашнього дня.

Список використаних джерел:

1. Волкова Н. В., Кіп'ятков В. С. Управлінські стратегії аграрних підприємств як інструмент досягнення конкурентних переваг на ринку. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 44-51.
2. Дейнека Т. А., Шкурупій О. В., Дивнич О. Д. Світовий ринок технологій та телекомунікацій: визначальні тренди та структурні зміни. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 80-89.
3. Дивнич О.Д., Загребельна І.І. Сучасний стан та тенденції розвитку ринку технічних культур в Україні. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 43-51.
4. Зось-Кіор М.В., Несенюк Є.С., Кравцов В.В. Адаптаційні механізми екологічного менеджменту інноваційно орієнтованих підприємств в системі безпекології. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №11. С. 128-136.
5. Ji M., Zhang X. Assessing the impacts and mechanisms of green bond financing on the enhancement of green management and technological innovation in environmental conservation enterprises. *Journal of the Knowledge Economy*. 2024. Vol. 15(3). pp. 12709-12750.
6. Zos-Kior M., Shkurupii O., Hnatenko I., Fedirets O., Shulzhenko I., Rubezhanska V. Modeling of the Investment Program Formation Process of Ecological Management of the Agrarian Cluster. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10, 1. pp. 571-583

ПОТЕНЦІАЛ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ВИБІР КОНЦЕПЦІЇ ДО РОЗУМІННЯ

Одним з понять у складі понятійно-категоріального апарату економічних досліджень є поняття потенціалу. Традиційно потенціал розуміють у такий спосіб:

наявні можливості, засоби, запаси, ресурси, що можуть бути використані з певною метою [1];

наявні в економічного суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використати їх для досягнення поставленої мети [2, с. 13-15]

наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення чогось [3, с. 467].

Поняття потенціалу розглядається, у тому числі, стосовно підприємства та окремих його елементів. Одним з таких елементів є система економічної безпеки, яка забезпечує захист підприємства від загроз та ризиків, захист інтересів підприємства тощо. Систему економічної безпеки підприємства (далі СЕБП) розуміють традиційно у такий спосіб:

комплекс заходів: організаційно-управлінських, технологічних, технічних профілактичних і маркетингових, спрямованих на реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз або взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання та спрямовані на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави [4];

комплекс заходів по забезпеченню стабільного розвитку підприємства через створення сприятливих умов, а також нейтралізації і ліквідації зовнішніх і внутрішніх загроз [5];

взаємопов'язана сукупність спеціальних структур, засобів, методів і заходів, які забезпечують безпеку бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз [6].

Широкий зміст поняття «Потенціал», його актуальність як для підприємства, так і для окремих його елементів та загальне визнання

існування СЕБП дозволяють розглядати поняття потенціалу СЕБП. Подальше оперування таким поняттям потребує визначення його змісту. Основою визначення підходу до розуміння потенціалу СЕБП використано концепції розуміння потенціалу у загальному випадку за О. Ю. Ємельяновим [7] – ресурсну, результатну, ресурсно-результатну, ресурсно-цільову та результатно-цільову – а також підходи до визначення потенціалу у загальному випадку за В. О. Занорою [8] – ресурсний, системний, динамічний та комплексний.

Для розуміння СЕБП вибрано ресурсно-результатну концепцію з урахуванням поточного рівня викликів для підприємства, що зумовлено такими аргументами:

вибір ресурсно-цільової або результатно-цільової концепцій до розуміння СЕБП представляється невірним, тому що функціонування СЕБП та забезпечення економічної безпеки підприємства є постійними процесами; відповідне функціонування СЕБП не є кінцевою метою, яка обмежена у часі, таке функціонування здійснюється паралельно із основною діяльністю підприємства щодо формування економічної вигоди;

розуміння потенціалу СЕБП як сукупності ресурсів доволі традиційним, але важливою є не тільки наявність різних ресурсів, але й присутність умов їхнього використання, які можуть визначатися або у внутрішньому або у зовнішньому середовищі підприємства; відсутність таких умов для використання ресурсу істотним чином знижує можливість його використання у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства;

результат з позиції забезпечення економічної безпеки підприємства забезпечує не суто наявність ресурсу, а його використання, яке втілюється у сформованих компетенціях підприємства – його можливостях, частіше за все або у взаємодії із зовнішнім середовищем, або у реагуванні на вплив такого середовища; ресурс підприємства відноситься до його внутрішнього середовища, компетенція підприємства відноситься до його зовнішнього середовища, описуючи можливість створення певного результату.

І ресурси, і компетенції у складі потенціалу СЕБП впливають на формування та підтримку економічної безпеки підприємства за конкретних викликів зовнішнього середовища. І той самий набір ресурсів та компетенцій у складі потенціалу СЕБП може формувати абсолютно різні результати з позиції забезпечення економічної

безпеки підприємства за різних викликів. Тому розглядати потенціал СЕБП підприємства у відриві від рівня викликів для такого підприємства некоректно.

Отже, для подальших досліджень запропоновано та аргументовано для розуміння потенціалу СЕБП використовувати ресурсно-результатну концепцію з урахуванням викликів зовнішнього середовища підприємства.

Список використаних джерел:

1. Філософський енциклопедичний словник: енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди; голов. ред. В. І. Шинкарук. Київ: Абрис, 2002. 742 с.
2. Економічна енциклопедія: у трьох томах. / гол. ред. Б. Д. Гаврилишин. Т. 3. К. : ВЦ «Академія», 2002. 952 с.
3. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера. К.: Міжнародна економічна фундація, ТзОВ «Книгодрук», 2000. 704 с.
4. Зось-Кіор М.В., Дячков Д.В., Павлик Р.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. Держава та регіони. 2019. №5(110). С. 103–109.
5. Пономарьов В. П. Формування механізму забезпечення економічної безпеки. Автореф. дис. к.е.н. Луганськ: Східноукраїнський державний університет, 2000. 27 с.
6. Коробчинский А.Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 4. С. 41–45.
7. Ємельянов О.Ю. Інструментарій та моделі оцінювання потенціалу економічного розвитку підприємств. Дис д. е. н. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. 459 с.
8. Занора В. О., Кущенко Д. М., Одородько Н. В. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. №2(18) С. 40–51.

І.В. Сорока, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Українські суб'єкти господарювання в надскладних умовах відкритої російської агресії продовжують успішну працювати, демонструючи стійкість, адаптацію, а в деяких галузях економіки і динаміку розвитку. При всіх інших чинниках, що визначають успішність діяльності підприємства, впливовим є його конкурентоздатність, що формується та підтримується в умовах

довгострокової невизначеності та ризиковості умов зовнішнього середовища діяльності. Тому стратегічне планування та управління результативністю, зокрема формування високої конкурентоспроможності, в кризових умовах війни та при повоєнній відбудові є актуальним в теоретичному та практичному аспекті.

Застосовуючи системний підхід до стратегічної поведінки суб'єкта господарювання визначають наступні її складові:

1. Стратегія як орієнтир розвитку, який приймається і підтримується всіма елементами економічної системи підприємства і визначає правила поведінки останньої.

2. Керуюча підсистема, спрямована на організацію економічної діяльності в при реалізації прийнятої стратегії.

3. Людський потенціал як керована підсистема і одночасно як ресурс, здатний реалізувати стратегію у мінливому середовищі.

4. Технології, адекватні рішення стратегічних економічних завдань (управлінські, організаційні, виробничі, маркетингові тощо) [1].

Стратегічне управління формуванням та реалізацією конкурентних переваг базується на розробці стратегічної концепції, візії та цілей діяльності суб'єкта господарювання; формуванні множини стратегій та реалізації вибраних; моніторингу процесів впровадження, діагностиці результатів та корегування за необхідністю стратегічних планів.

В умовах дії загрозливих викликів та непередбачуваності умов війни підприємства зіштовхуються із необхідністю оперативно адаптуватися до мінливих ринкових умов господарювання. Але адаптація як характерна риса процесу управління повинна бути пов'язана і зі стратегічним оновленням діяльності підприємства, що направлено, в першу чергу, на підвищення його конкурентоспроможності. Особливо така концепція стратегічних змін в бізнес-процесах реалізується при формуванні та впровадженні стратегії росту (інтенсивного росту, інтегративного росту, диверсифікації).

Адаптивні стратегії розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг дозволяють гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, стають невід'ємною частиною стратегічного планування. Теорія динамічних здібностей та теорія комплексних адаптивних систем, стратегічної аналітики підкреслюють важливість гнучкості та швидкості реакції на зміни.

Проактивні та інноваційні стратегії дозволяють передбачати майбутні зміни та впроваджувати нові технології, гнучке планування дозволяє оптимізувати використання ресурсів. Стратегії диверсифікації знижують ризики, пов'язані зі змінами на ринку [2].

Отже, в сучасних умовах планування та управління довгостроковою розробкою або збільшенням конкурентних переваг суб'єкта господарювання пов'язано з застосуванням проактивних, інноваційних і адаптивних стратегій його поведінки. Такі стратегії оновлення спочатку будуть мати домінуючі ознаки антикризового підходу (оптимізація кількісно-якісного складу персоналу, зниження операційних витрат, оптимізацію логістики, диверсифікацію ринків, поширення діджиталізації господарської діяльності тощо) та в подальшому будуть домінувати стратегії росту конкурентоздатності.

Список використаних джерел:

1. Мікловда В., Кубиній В. Стратегічна поведінка економічних систем в умовах глобалізації. Геополітика України: історія і сучасність. 2019. Вип. № 1 (22). С. 153–165. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25768>
2. Федик М.В. Стратегічне управління в умовах кризи: адаптивні стратегії для забезпечення стійкості бізнесу в повоєнній Україні. Філософія та управління 2024. № 3–4.

А.В. Ткаченко, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Сумський національний аграрний університет

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗЕД АГРОПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВИХ АНАЛІТИЧНИХ ПЛАТФОРМ

В умовах глобалізації аграрні підприємства дедалі активніше виходять на міжнародні ринки, що відкриває нові можливості для зростання прибутковості та диверсифікації продажів. Однак зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) також супроводжується низкою ризиків, які можуть призвести до фінансових втрат і дестабілізації бізнес-процесів. Серед основних викликів – волатильність світових ринків, валютні коливання, торговельні бар'єри, геополітична нестабільність [1].

Цифрова трансформація управління агропідприємством передбачає впровадження інтелектуальних інструментів, здатних виявляти, оцінювати й моделювати ризики на ранніх етапах. Одним

із таких рішень є цифрові аналітичні платформи (DAP) – системи, які автоматизують процеси збору, обробки та візуалізації даних, допомагаючи керівникам приймати обґрунтовані рішення. ЗЕД аграрних підприємств передбачає взаємодію з різними країнами, що зумовлює вплив зовнішніх факторів [2]. Основні ризики, які мають бути враховані в системі управління:

- валютні ризики – пов’язані з коливанням курсів валют, зокрема при експорті в доларах США чи євро та оплаті витрат у гривні;

- цінові ризики – зміни світових цін на зернові, олійні культури, молочну та м’ясну продукцію через попит, пропозицію, кліматичні фактори [3];

- логістичні ризики – збої в транспортних ланцюгах, нестача контейнерів, блокування портів, підвищення фрахових ставок [4];

- регуляторні ризики – обмеження на експорт, зміна мит, введення санкцій або нових технічних бар’єрів [5];

- контрагентські ризики – недобросовісність або фінансова неспроможність іноземного партнера;

- репутаційні ризики – потрапляння до списку санкцій, зв’язок із країнами-агресорами, негатив у ЗМІ.

Кожен з цих ризиків може суттєво вплинути на фінансову стабільність підприємства, тому необхідна комплексна цифрова система моніторингу та аналізу.

DAP надають можливість: оперативного збору великого обсягу даних (Big Data) з фінансових, торговельних, метеорологічних, митних джерел [6]; використання алгоритмів прогнозування на основі штучного інтелекту та машинного навчання; візуалізації динаміки ризиків через інтерактивні графіки, карти ризиків, дашборди; сценарного моделювання («що буде, якщо») із розрахунком фінансових втрат при реалізації ризику; автоматичних сповіщень (alerts) у випадку відхилення ключових показників (цін, курсів, змін у законодавстві). Завдяки таким функціям, DAP стає не просто інструментом аналітики, а частиною системи стратегічного управління агропідприємством.

В перспективі цифрові платформи для управління ЗЕД-ризиками будуть ще інтегрованішими з ERP-системами підприємств (SAP, Oracle), здатними до самоаналізу та самооптимізації на основі машинного навчання, використовувати блокчейн для захисту комерційних контрактів і відстеження їх виконання, підтримувати

API для митних та сертифікаційних служб, що спростить експорт.

Управління зовнішньоекономічними ризиками аграрного підприємства вже неможливо уявити без цифрових аналітичних платформ. Вони не лише автоматизують збір і аналіз даних, а й підвищують гнучкість підприємства, дозволяючи керівництву оперативно приймати рішення в умовах змін зовнішнього середовища. Впровадження таких платформ має стати частиною цифрової стратегії агропідприємства, орієнтованої на зниження втрат, ефективну диверсифікацію ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Список використаних джерел:

1. Живко З.Б., Макарова В.В., Сухомлин Л.В., Миснік А.В. Оптимізація управлінських рішень в проектному менеджменті інноваційно орієнтованих підприємств сфер послуг в умовах діджиталізації та безпекових викликів. *Формування ринкових відносин в Україні*. Вип. 3 (262). 2023. С. 31-37.
2. Deloitte. Digital Risk Management Survey Report. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com>
3. FAO Food Price Index. Food and Agriculture Organization. URL: <https://www.fao.org>
4. WTO. Trade Policy Review Ukraine, 2023. URL: <https://www.wto.org>
5. Gartner. Magic Quadrant for Analytics and BI Platforms, 2024. URL: <https://www.gartner.com>

О.І. Хухра, С.В. Янечко, здобувачі вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Київський національний університет технологій та дизайну,
А.О. Даллакян, здобувач вищої освіти
Київський кооперативний інститут бізнесу і права

ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

У сучасних умовах динамічного розвитку ринків та зростання конкуренції ефективність функціонування підприємства дедалі більше залежить від здатності адаптуватися до змін, передбачати потреби споживачів і створювати додаткову цінність на основі креативних підходів. У цьому контексті інноваційний маркетинг розглядається не як суто комунікаційна функція чи комплекс заходів із просування, а як стратегічний інструмент перетворення підприємства на гнучкий, відкритий до змін організм, здатний випереджати очікування ринку.

Суть інноваційного маркетингу полягає в інтеграції нових ідей,

цифрових рішень, нестандартних підходів до аналізу ринку та побудови діалогу зі споживачем. Його вплив не обмежується лише зовнішнім середовищем, а пронизує всю внутрішню систему підприємства, змінюючи логіку управлінських рішень і стратегічних орієнтирів. У результаті такого впливу формується новий рівень маркетингового мислення, який орієнтується не на адаптацію до ринку, а на його формування шляхом активного впровадження інновацій у продукти, послуги та канали взаємодії.

Інноваційний маркетинг стає каталізатором зростання продуктивності через те, що дозволяє підприємству ефективніше управляти ресурсами, швидше реагувати на зміни поведінки клієнтів та активніше використовувати аналітичні дані для прийняття обґрунтованих рішень. Створення унікального клієнтського досвіду, персоналізація пропозицій, побудова емпатійної комунікації з цільовою аудиторією – усе це забезпечує більш глибоке залучення споживача, що виводить маркетингову діяльність за межі транзакційної моделі і робить її джерелом довгострокової вартості.

Підприємства, які впроваджують інноваційний маркетинг, дедалі частіше демонструють переваги в конкурентній боротьбі, оскільки здатні трансформувати клієнтську лояльність у стратегічну стабільність. Успіх таких компаній визначається не розміром бюджету, а гнучкістю прийняття рішень, готовністю до експериментів та вмінням поєднувати креативність із технологічними рішеннями. Маркетинг, що ґрунтується на інноваціях, не лише виявляє запити споживачів, а й сам створює нові ринки, потреби та уявлення про цінність.

Інтеграція інноваційного підходу в маркетингову стратегію підприємства вимагає якісно нового рівня взаємодії між функціональними підрозділами. Відбувається поступове стирання меж між маркетингом, виробництвом, дослідженнями та ІТ, що відкриває можливості для формування цілісної моделі розвитку, де кожен елемент системи працює на досягнення спільної мети – створення конкурентних переваг через інновації. Саме така синергія визначає потенціал підприємства до зростання в умовах мінливого середовища.

Таким чином, інноваційний маркетинг постає не як окремий інструмент, а як стратегічна парадигма, що переосмислює функцію маркетингу у структурі управління. Його впровадження дозволяє не

лише підвищити результативність окремих бізнес-процесів, а й забезпечити цілісну трансформацію підприємства у напрямі стійкого та ефективного розвитку. У майбутньому саме здатність підприємства мислити маркетингово, діяти креативно і адаптуватися інноваційно стане вирішальним фактором його життєздатності та успішності.

Список використаних джерел:

1. Какурінов К. В., Чернікова Н. М., Долина Р. М. Цифрові технології в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 2. С. 36-43.
2. Терещенко І.О., Буряк О.М. Оцінка та удосконалення маркетингової збутової політики підприємств аграрної сфери. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 28-35.
3. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10, 2. pp. 336-348.
4. Kwilinski A., Pajak K., Halachenko O., Vasylichak S., Pushak Y., Kuzior P. Marketing Tools for Improving Enterprise Performance in the Context of Social and Economic Security of the State: Innovative Approaches to Assessment. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Vol. 4. pp. 172-181.
5. Prokopenko O., Martyn O., Bilyk O., Vivcharuk O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Models of State Clusterisation Management, Marketing and Labour Market Management in Conditions of Globalization, Risk of Bankruptcy and Services Market Development. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21 No. 12. pp. 228-234.

Avwunudiogba Gracious Kokwo, higher education student
Sumy National Agrarian University

PROBLEMATIC ASPECTS OF RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION

Globalization, characterized by the increasing interconnectedness of markets, technologies, and societies, has brought about unprecedented opportunities and complexities. While it has facilitated economic growth, cultural exchange, and technological advancements, it has also introduced a unique set of challenges to risk management. Traditional risk management frameworks, often designed for localized or national contexts, are increasingly inadequate to address the multifaceted and interconnected risks that arise in a globalized world.

Globalization has led to intricate networks of relationships between businesses, economies, and societies across the globe. This interconnectedness implies that a risk event in one part of the world can rapidly cascade and trigger a series of adverse consequences in seemingly unrelated regions.

This heightened complexity poses several challenges for risk management:

- difficulty in identifying and assessing risks - the interconnected nature of global systems makes it challenging to identify all potential sources of risk and their potential interactions. Traditional risk assessment models may fail to capture the complex feedback loops and non-linear relationships that characterize global risks.

- increased uncertainty - globalization is associated with greater volatility and unpredictability. Rapid technological advancements, geopolitical shifts, and economic fluctuations can create a highly uncertain environment, making it difficult to accurately forecast future events and their potential impact.

- lack of transparency - global supply chains and financial networks often involve numerous intermediaries and complex ownership structures, which can obscure the flow of information and make it difficult to trace the origins and propagation of risks.

Globalization has brought together diverse cultures, legal systems, and regulatory frameworks. These differences can create significant challenges for risk management, as practices and perceptions of risk vary significantly across countries and regions. Different cultures have different attitudes toward risk-taking. For example, some cultures may be more risk-averse than others, which can affect how organizations in those countries approach risk management.

Next are differences in legal and regulatory frameworks. Organizations operating in multiple countries must comply with a wide range of legal and regulatory requirements that may differ significantly. This can create complexity and increase the cost of compliance.

Globalization also raises complex ethical issues related to risk management, such as the liability of multinational corporations for the social and environmental impacts of their operations in developing countries.

Globalization has given rise to new types of risks, often characterized as systemic risks, that can cause large-scale disruption and damage to global systems. These risks are linked to climate change. The increasing

interconnectedness of the global economy has amplified the effects of climate change, leading to more frequent and severe weather events, rising sea levels, and other environmental hazards. These changes pose significant risks to businesses, governments, and societies around the world.

The rapid spread of infectious diseases across borders, as demonstrated by the COVID-19 pandemic, highlights the vulnerability of global systems to biological threats. Increased reliance on digital technologies and interconnected networks has created new vulnerabilities to cyberattacks that can disrupt critical infrastructure, compromise sensitive data, and cause significant economic damage.

Finally, the rise in armed conflicts, trade tensions, and political instability in various parts of the world could disrupt global trade, investment flows, and economic stability.

The challenges posed by globalization for risk management are compounded by the lack of effective global governance mechanisms. While some international organizations and agreements exist, they often lack the authority and resources to adequately address global risks. This creates a “governance gap” that leaves global systems vulnerable to systemic shocks. First, there is the fragmentation of regulatory frameworks. The lack of a single global regulatory framework makes it difficult to coordinate risk management efforts across countries. Second, there is the lack of enforcement mechanisms. International agreements often lack effective enforcement mechanisms, which limits their ability to enforce compliance. And third, there is the conflict of national interests, where differences between countries on how to address global risks can hinder effective international cooperation.

In conclusion, globalization has fundamentally altered the nature of risk, rendering traditional risk management approaches inadequate. The increased complexity and interconnectedness of global systems, coupled with cultural and institutional differences, the emergence of systemic risks, and a lack of robust global governance, create a complex and challenging environment for risk management. Effectively addressing these issues will require a paradigm shift towards more holistic, collaborative, and forward-looking risk management strategies.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах інформаційної епохи ХХІ століття, інформаційна безпека стає надзвичайно важливою, а проблеми її гарантування набувають особливої гостроти. Швидке поширення інформаційних та комп'ютерних технологій у всіх галузях життя суспільства та зростання економіки роблять особливо актуальним пошук обґрунтованих та дієвих способів забезпечення інформаційної безпеки. В умовах сьогодення, коли методи управління в організаціях постійно розвиваються, питання інформаційної безпеки стає все більш очевидним як ключовий інструмент для ефективної роботи компанії. Інформаційна безпека впливає на всі сфери діяльності організації та тісно пов'язана з її економічною безпекою. Економічна безпека підприємства є широким поняттям, що включає фінансову, фізичну, техніко-технологічну, кадрову, правову та інформаційну безпеку. У сучасному бізнес-середовищі інформаційна безпека є одним з найважливіших факторів, що забезпечують його існування та подальший розвиток.

Вивчення комплексу проблем, пов'язаних з інформаційною безпекою підприємства розроблено у дослідженнях зарубіжних та українських вчених-економістів, зокрема: Бондаренко В.О., Литвиненко О.В., Кормича Б.А., Остроухова В.В., Стрельцова А.А., Расторгуєва С.П., Барінова А., Бучило І.Л., А. Роберте, Хорошко В., Ящуринаського В., Маричева В., Василюка В., Климчука С., Арзуманова С., Домарева В., Степанова Є., Петренка С., Юдіна О. та ін.

Під інформаційною безпекою розуміють захист інформації та відповідної інфраструктури від ненавмисних або навмисних дій природного чи техногенного характеру, що можуть завдати непоправної шкоди як власникам інформаційних ресурсів так і користувачам інформації та підтримуючої інфраструктури.

З погляду інформаційної безпеки інформація містить наступні характеристики: конфіденційність, цілісність, автентичність,

апелюваність, доступність. У відношенні до інформаційних систем застосовуються інші категорії: точність, контрольованість, надійність, контроль ідентифікації, контроль доступу, стійкість до спеціальних збоїв.

Інформаційна безпека є всебічною, складною і актуальною проблемою. Для побудови захищеної системи потрібний комплексний підхід, що опрацьовує аспекти інформаційної безпеки на адміністративному, процедурному і програмно-технічному рівнях. Поняття інформаційної безпеки виникло з появою засобів інформаційних комунікацій, а також наявністю у людей інтересів, яким може бути нанесений збиток шляхом впливу на засоби інформаційних комунікацій.

Основоположними принципами інформаційної безпеки: гарантування цілісності та збереження даних, що передбачає їх надійне зберігання без пошкоджень; забезпечення конфіденційності інформації, тобто її недоступність для неавторизованих осіб; надання доступу до інформації всім авторизованим користувачам з одночасним контролем за процесами її використання; забезпечення безперервного доступу до інформації в будь-який час, коли вона може знадобитися підприємству.

В умовах посиленої конкуренції підприємства все частіше стикаються з загрозами безпеці від суперників, які експлуатують залежність бізнесу від інформаційних технологій з метою промислового шпигунства та здобуття переваг на ринку. У жорсткому конкурентному середовищі здатність підприємства ефективно використовувати свої інформаційні ресурси безпосередньо впливає на його конкурентоздатність та загальний успіх діяльності. Сучасні підприємства для попередження та усунення загроз інформаційній безпеці застосовують правові, програмно-технічні та організаційно-економічні підходи.

Для забезпечення інформаційної безпеки підприємства необхідно вирішити наступні ключові задачі: гарантування програмно-технічного захисту від несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації; забезпечення захисту від промислового шпигунства; гарантування безпеки підтримання зв'язків з контрагентами; організація збору, оцінки, обробки, систематизації та аналізу інформації, необхідної для ефективного управління підприємством.

Наявність політики інформаційної безпеки є ознакою зрілості та

компетентності підприємства в питаннях захисту інформації. Під політикою інформаційної безпеки розуміють сукупність вимог, правил, обмежень, рекомендацій, систему заходів, розподіл відповідальності між співробітниками та контрольні механізми, що регулюють порядок інформаційної діяльності в організації та спрямовані на досягнення й підтримку належного рівня інформаційної безпеки. Ефективна політика інформаційної безпеки визначає необхідний і достатній обсяг вимог безпеки, оскільки все це мінімально впливає як на продуктивність праці, так і позитивно сприймається та виконується працівниками, безумовно враховує специфіку бізнес-процесів підприємства і, звісно, підтримується керівництвом. Відсутність такої політики, навпаки, негативно відображається на оцінці діяльності підприємства та його позиціях у ринкових рейтингах.

Список використаних джерел:

1. Гордієнко І. А. Кібербезпека і управління в цифрову епоху. – К.: Академперіодика, 2021. – 230 с.
2. Нестеренко О. Г. Роль інформаційної безпеки в стратегії розвитку підприємства. – Економіка. – 2021. – №7. – С. 45–52.
3. Скрипник А. І., Горбунов Ю. В. Інформаційна безпека в сучасних ІТ-системах. – Х.: Фоліо, 2021. – 310 с.
4. Шевченко А. А. Безпека інформації в ІТ-проектах. – Запоріжжя: ЗНУ, 2022. – 192 с.

В.А. Галько, М.В. Тонконог, здобувачі вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня
Полтавський державний аграрний університет

ВНУТРІШНІЙ ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції та динамізму зовнішнього середовища, питання формування позитивного іміджу підприємства набуває особливої актуальності. Традиційно під іміджем організації розуміють її сприйняття з боку зовнішніх стейкхолдерів – споживачів, партнерів, інвесторів. Проте не менш важливим є внутрішній імідж – тобто те, як організація сприймається її власними працівниками.

Внутрішній імідж підприємства – це сукупність уявлень, оцінок і емоційних переживань співробітників щодо організації, її керівництва, корпоративної культури, системи цінностей, умов

праці та соціального клімату. Це внутрішній образ підприємства, який формується на основі щоденного досвіду працівників і суттєво впливає на їхню поведінку, мотивацію та лояльність.

До основних складових внутрішнього іміджу можна віднести: організаційну культуру (цінності, норми поведінки, традиції); стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний); мотиваційні механізми (матеріальне й нематеріальне стимулювання);

інформаційну відкритість керівництва;
кар'єрні перспективи та можливості професійного розвитку;
соціальну відповідальність підприємства щодо працівників.
Дослідження доводять, що позитивний внутрішній імідж: підвищує рівень задоволеності працівників працею;
сприяє зниженню плинності кадрів;
стимулює ініціативність, інноваційність та ефективність;
формує вірність працівників підприємству, тобто зменшує ризики внутрішньої кризи.

У свою чергу, негативний внутрішній імідж, натомість, спричиняє зниження продуктивності, конфлікти, професійне вигорання, зростання рівня звільнень та саботажу.

Ефективне управління внутрішнім іміджем передбачає: проведення регулярного моніторингу рівня задоволеності персоналу (опитування, анкетування, інтерв'ю); розробку і впровадження програм корпоративного розвитку; створення внутрішніх інформаційних каналів; посилення соціального пакету та гнучкої системи стимулювання; впровадження заходів з формування корпоративної ідентичності (корпоративні заходи, традиції, брендинг усередині компанії).

Таким чином, внутрішній імідж підприємства є важливим стратегічним ресурсом, який прямо впливає на ефективність діяльності організації. Сформований позитивний внутрішній імідж сприяє створенню сприятливого мікроклімату в колективі, підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і формуванню сильної корпоративної культури. Тому управління внутрішнім іміджем має стати пріоритетним завданням для сучасного керівництва підприємств.

Список використаних джерел:

1. Адаменко І.М. Корпоративна культура підприємства: теоретичні засади формування. К.: Центр учбової літератури, 2018.
2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. К.: Вільямс, 2019.

3. Кузнецова О.І. Управління персоналом: навч. посібник. Харків: ХНЕУ, 2020.
4. Чепурна Г.М. Внутрішній імідж організації як фактор управління персоналом. *Менеджмент і підприємництво*. 2021. № 2. С. 45-52.

А.Г. Волков, А.В. Картава, М.І. Зубарева, здобувачі вищої освіти
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНО-АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні економічні умови функціонування вітчизняних підприємств потребують переосмислення пріоритетів у формування маркетингової стратегії, що посилюється в умовах ВАНІ світу. Розробка та реалізація заходів інноваційно-адаптаційного характеру, як ключового елементу управління маркетинговою діяльністю, дозволяє спрямувати управлінські зусилля на вирішення виявлених на підприємстві проблемних секторів й забезпечити його конкурентостійкість у поточному та перспективному періоді. Як зазначають науковці у роботі [1], у сучасному світі набули важливості питання імплементації положень концепції маркетингу задля запровадження ефективних інструментів адаптивного управління інноваційного характеру, що дозволить сформувати креативну основу для реалізації ефективної маркетингової стратегії підприємства. Актуальність даної теми обумовлюється прагненням України до вступу в ЄС, що вимагає передусім інноваційно підходу до розвитку підприємств, підґрунтям якого є запровадження принципів та технологій адаптивного управління.

Метою є дослідження інноваційно-адаптивного управління в системі формування маркетингової стратегії як основа забезпечення конкурентостійкості в умовах мінливості та нестабільності зовнішнього середовища. При дослідженні використано аналітичні методи аналізу джерел літератури, що дозволило узагальнити наукові підходи до визначення принципів адаптивного управління, які покладено в основу маркетингових стратегій вітчизняних підприємств.

У цифрову епоху маркетинг поєднує перевірені часом принципи з сучасними технологіями, що дозволяє підприємствам швидко реагувати та переорієнтовуватися відповідно до мінливих умов

ринку. Ефективна маркетингова стратегія підприємства має адаптуватися до викликів в рамках концепції Маркетинг 5.0, що виникла у відповідь на такі виклики, як розрив між поколіннями, поляризація суспільства, цифровий розрив та має стати інструментом для підвищення рівня конкурентостійкості підприємств, важливим чинником для гнучкого адаптування до швидкозмінного ринкового середовища, що дозволить управлінському персоналу якісно й оперативно реагувати на нові виклики формування інноваційних бізнес-моделей та забезпечувати стаке зростання завдяки інтеграції новітніх технологій. Наукові дослідження авторів робіт [2] дозволили зробити висновки, що формування управлінських впливів із застосуванням принципів інноваційно-адаптивного характеру, механізму інструментів діагностики підприємства, створюють підґрунтя для розробки ефективної стратегії, зокрема маркетингової, у поточному й перспективному періодах.

Глобальна трансформація економічних відносин охопила зміну традиційних моделей бізнесу, процеси діджиталізації, переорієнтацію на споживацький досвід. Управління маркетинговими стратегіями підприємств, яке орієнтується на формування персоналізованих пропозицій і диференційованих комунікацій, дозволить їм швидко адаптуватися до змін в уподобаннях споживачів, прогнозувати поведінку та утримувати конкурентну позицію. Ключову роль забезпечує автоматизація комунікаційних процесів, наприклад, через CRM-системи або платформи автоматизованого маркетингу. Такий підхід дозволить компаніям швидко налаштовувати розсилки, обробляти дані та персоналізувати комунікації зі споживачами; надає можливість оптимізувати витрати на маркетинг і водночас підтримувати високу якість обслуговування. Тоді як, використання великих даних сприяє більш глибокому аналізу споживчих переваг та, у свою чергу, підвищує ефективність маркетингових стратегій. Це дозволяє створювати більш релевантні комунікаційні повідомлення та передбачати дії споживачів. Великий обсяг даних, який генерується в сучасних умовах, потребує від підприємств впровадження аналітичних інструментів для обробки інформації, продукування та прийняття управлінських рішень [3]. Слід відзначити, інноваційно-адаптивна стратегія як раціональна й логічна структура, через використання якої підприємство вирішує свої маркетингові

завдання, є складовою частиною бізнес-планування. Це дозволяє на вищому рівні продукувати та ухвалити якісне рішення, зокрема за необхідністю на основі сигнальної інформації про процеси, що виходять за межі встановлених параметрів на підприємстві, проводити коригувальні дії на нижчих рівнях управління в разі зміни ринкової ситуації.

Список використаних джерел:

1. Kuzmynchuk N., Kutsenko T., Pysarevska H., Hrebenyk T. Infrastructural and Marketing Support of the Energy Saving System: Strategic Guidelines for National Programs Recovery. Renewables in the Circular Economy and Business. SpringerBriefs in Applied Sciences and Technology. Springer. 2025. Part F3748 P. 59-79. Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-72174-8_4
2. Бачкір І. Г., Кузьминчук Н. В., Альошин С. Ю. Підходи до діагностики банкрутства підприємств машинобудування на засадах адаптивного управління: оцінювально-аналітичний інструментарій. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52. Ч. 1. С. 144-149. URI: http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020.pdf
3. Кузьминчук Н.В., Шепель А.С., ЧугайМ.К. Управління маркетинговими стратегіями підприємства в умовах цифрової трансформації. Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 13 листопада 2024 р. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2024. С. 102-106. https://feu.kubg.edu.ua/images/FEU/Nauk_d/131124_.pdf

Є.С. Кулініч, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасна економічна нестабільність, глобалізація ринків та динамічні зміни у зовнішньому середовищі зумовлюють необхідність якісного антикризового управління на підприємствах. Визначення сутності антикризового управління є основою для розробки ефективних стратегій подолання кризових явищ. Чітке розуміння цього поняття дозволяє не лише прогнозувати можливі проблеми, але й розробляти адаптивні механізми для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємства. Саме тому актуальним є дослідження різних підходів до визначення сутності антикризового управління, що дозволяє сформулювати цілісне уявлення про його механізми та інструменти впливу на кризові ситуації.

Аналізуючи наукові підходи до визначення сутності

антикризового управління, можна виділити кілька основних напрямків:

1. Фінансовий підхід. Даний підхід акцентується на відновленні платоспроможності, прибутковості та фінансової стійкості підприємства. Представники цього підходу С. В. Глущенко, С. В. Івахненко, І. Ю. Єпіфанова [11], Є. О. Діденко та А. С. Фесюн розглядають антикризове управління як комплекс заходів, спрямованих на подолання кризових явищ шляхом оптимізації фінансових потоків та підвищення ліквідності підприємства. У рамках цього підходу особлива увага приділяється діагностиці фінансового стану, управлінню витратами та підвищенню рентабельності діяльності [4, 7, 5].

2. Стратегічний підхід - орієнтований на попередження та усунення несприятливих для підприємства явищ за допомогою розроблення і реалізації довгострокових стратегічних рішень. С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова, О. І. Винокурова, Череп А. В. та Павлеко А. І. підкреслюють важливість попередження кризових явищ, збереження ринкових позицій та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, акцент робиться на довгостроковому плануванні та адаптації підприємства до змін. У цьому підході ключовими інструментами є стратегічне планування, розробка сценаріїв розвитку та антикризових планів [10, 3, 11].

3. Проактивний підхід. Цей підхід передбачає не лише реагування на кризові явища, а й їх попередження через ранню діагностику та оперативне управління ризиками. Представники цього підходу, зокрема В. О. Василенко, В. Ю. Онісіфорова та Сідельнікова В. К., вважають, що антикризове управління має включати моніторинг та попереджувальні заходи для своєчасної нейтралізації негативних тенденцій. Головним завданням проактивного управління є запобігання кризам до того, як вони набудуть критичних масштабів [2, 9].

4. Діагностичний підхід – розглядає антикризове управління насамперед як процес завчасного виявлення та ефективного усунення загроз. Вчені Л. Я. Балаш, О. В. Бінерт, О. В. Лисюк та Л.О. Лігоненко зазначають, що для ефективної боротьби з кризами необхідно застосовувати спеціальні методи оцінки стану підприємства, які дозволяють своєчасно ідентифікувати загрози та виявляти слабкі місця в управлінській системі. Їхній підхід акцентує увагу на розробці аналітичних моделей та використанні

економічних показників, що дозволяють підприємствам визначити стадію кризи та вжити відповідних заходів для її подолання [8, 1].

Дослідження сутності антикризового управління через призму різних підходів дозволяє виявити його багатогранність та універсальність. Різні визначення, що представлені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, підкреслюють важливість адаптивності та гнучкості в управлінні кризовими явищами. Розуміння цих підходів є основою для побудови ефективних механізмів управління підприємством в умовах економічної нестабільності.

Список використаних джерел:

- 1.Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140
- 2.Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.
- 3.Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. № 3(42). С. 54–61
- 4.Глущенко С. В., Івахненко С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. К. : НаУКМА, 2020. 92 с.
- 5.Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
- 6.Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
- 7.Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
- 8.Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. К. : КНТЕУ, 2005. 824 с.
- 9.Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2 (25). С. 137-145.
10. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
11. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 1 (65). С. 161-173.
12. Шварц І.В. Проблеми антикризового управління підприємством в Україні: класифікація та шляхи подолання. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2005. Вип. 208. Т. 2. С. 594–598.

РОЛЬ СТРАХУВАННЯ В УПРАВЛІННІ КІБЕРРИЗИКАМИ

Зростання кількості кіберзагроз у світі стало новим викликом перед економікою, бізнесом і державою. У відповідь на ці виклики підприємства впроваджують не лише технічні засоби захисту, а й фінансові інструменти, зокрема страхування кіберризиків.

Тлумачення змісту поняття «кіберризик» з одного боку звертає увагу на зміст явища, який полягає в тому, що кіберризики вражають роботу ІТ систем та кібербезпеку підприємства через стороннє втручання цифрових технологій; а з іншого – на результат реалізації кіберризиків, тобто фінансових збитків, руйнування цифрових активів та можливості втрати репутації бізнеса.

Кіберризик – ризик фінансових втрат, збоїв у роботі або пошкодження у результаті відмови цифрових технологій, що використовуються для інформаційних та/або операційних функцій, впроваджених до промислової системи за допомогою електронних засобів, із-за несанкціонованого доступу, використання, розкриття, порушення, модифікації або поломки промислової системи [1].

У сучасному науковому полі більшість науковців поділяють думку, що кіберризик це ймовірність виникнення збитків через збій у системі інформаційних технологій організації. Саме тому сьогодні кіберризик треба розглядати як ризик фінансових втрат, повної або часткової зупинки діяльності, а також шкоди репутації бізнесу. Будь-яка сфера діяльності, яка може притягнути загрозу реалізації вищезазначених ризиків, формує повне охоплення кібер-ризиків.

Таким чином, система управління ризиком у бізнесі в умовах цифрової економіки поруч з традиційними техніко-виробничими, комерційними, фінансовими та іншими зовнішніми ризиками повинна враховувати кіберризики, які, на нашу думку, слід віднести до техніко-виробничих.

В управлінні ризиками кожен ризик після оцінки підлягає аналізу з метою вибору методу управління ним. До традиційного набору таких заходів входять мінімізація, прийняття, ухилення, диверсифікація і страхування.

Кіберстрахування покриває збитки, пов'язані з пошкодженням або втратою інформації з ІТ-систем та мереж, а також, як правило,

включає значну допомогу та управління самим інцидентом, що може бути суттєвим при зіткненні з репутаційними збитками або примусовим регулюванням [2].

Кіберстрахування дозволяє мінімізувати фінансові втрати підприємства внаслідок кібератак, зокрема покриваючи витрати на відновлення даних, юридичну допомогу, виплату компенсацій постраждалим клієнтам, сплату штрафів регуляторів.

Основними проблемами розвитку кіберстрахування в Україні можна назвати недосконалість статистики інцидентів за рахунок нестачі інформації, складність оцінки кіберризиків, низький рівень обізнаності бізнесу, а також низький рівень підготовки нормативно-правової бази. В той же час світовий ринок кіберстрахування показує позитивну динаміку зростання.

На нашу думку, доцільним буде формування централізованих баз даних кіберінцидентів, розробка національних стандартів кіберстрахування та впровадження кіберстрахування в якості обов'язкової складової стратегії ризик-менеджменту.

Таким чином, кіберстрахування є ефективним фінансовим інструментом у системі управління кіберризиками. Його розвиток в Україні потребує державної підтримки, удосконалення нормативної, науково-методологічної бази, підготовки фахівців зі страхування кіберризиків та підвищення обізнаності бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Давидюк А.В., Жилін А.В., Худинцев М.М. Модель системи з комплексної протидії фішингу. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*. 2022. № 1–3 (34–36). С. 134–141.
2. Пікус Р.В., Бабенко Ю.Л. Кіберстрахування: нові можливості для страхового ринку України. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 134–140. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2022/25.pdf

К. Фатєєв, здобувач вищої освіти
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРИ РОЗРОБЦІ РЕКЛАМНОЇ КАМПАНІЇ

У світі, де інформаційний потік постійно зростає, а конкуренція за увагу споживача стає дедалі інтенсивнішою, традиційні підходи до реклами вже не забезпечують бажаної ефективності. На передній план виходить інноваційний інструмент – штучний інтелект (ШІ),

який не лише змінює правила гри у сфері маркетингу, а й дозволяє створювати повністю трансформовані рекламні кампанії з безпрецедентним рівнем персоналізації та автоматизації. Його застосування у рекламі – це не просто тренд, а нова парадигма, яка визначає майбутнє галузі [1].

Перший крок у створенні ефективної рекламної кампанії – глибоке розуміння цільової аудиторії. ШІ дозволяє автоматизовано аналізувати великі масиви даних з різних джерел: соціальні мережі, пошукові системи, CRM-системи, мобільні додатки, покупки клієнтів тощо. Наприклад, платформа IBM Watson Marketing пропонує складні алгоритми прогнозування поведінки користувачів на основі історичних даних [2].

Алгоритми машинного навчання дозволяють:

- класифікувати клієнтів за поведінковими шаблонами;
- прогнозувати реакції аудиторії на певні рекламні пости;
- визначати оптимальний час для показу оголошень.

Завдяки цьому компанії можуть не тільки краще розуміти своїх клієнтів, а й випереджати їхні очікування.

Одним із найяскравіших проявів сили ШІ у рекламі є гіперперсоналізація – процес створення унікального рекламного повідомлення для кожного окремого користувача. У порівнянні зі стандартними демографічними сегментами, ШІ може враховувати до сотень параметрів одночасно: уподобання, час активності, історію кліків, попередні покупки, геолокацію тощо.

Штучний інтелект вміє аналізувати великі масиви даних, враховуючи такі параметри як соціально-демографічні характеристики користувачів, їхній історичний вибір та поточні інтереси. Зокрема, компанія Netflix використовує алгоритми машинного навчання, щоб запропонувати користувачам не лише фільми, які можуть їм сподобатися, а й створює різні варіанти обкладинок для одного і того ж контенту залежно від вподобань глядача.

Такий підхід демонструє, наскільки важливою є не лише інформація, а й спосіб її подачі. У рекламі це означає: один і той самий товар можна просувати абсолютно по-різному залежно від типу споживача – і саме ШІ дозволяє це зробити швидко, точно і масштабовано.

Сьогодні ШІ здатний не лише аналізувати дані, а й створювати текстовий, візуальний та навіть відео-контент. Інструменти, такі як

ChatGPT, Jasper, Copy.ai, здатні генерувати рекламні слогани, тексти оголошень, сценарії для відео – базуючись на заданій темі, цільовій аудиторії та тоні бренду.

А візуальні генератори на кшталт DALL·E 3 або Midjourney дозволяють створювати унікальні зображення за описом, що значно прискорює процес дизайну. Це зменшує залежність від класичних творчих команд і відкриває нові горизонти для експериментів із форматами реклами.

Переваги:

- зменшення витрат на креативні послуги;
- прискорення підготовки кампаній;
- можливість A/B тестування десятків варіантів креативів

одночасно.

Сучасні рекламні платформи – Google Ads, Meta Ads Manager, TikTok for Business – вже інтегрують алгоритми ШІ, які автоматично оптимізують бюджети, визначають найефективніші канали та навіть обирають формат оголошень.

Автоматизовані кампанії дозволяють:

- миттєво реагувати на зміну поведінки аудиторії;
- знижувати людський фактор у прийнятті рішень;
- мінімізувати витрати на неефективні канали.

Зокрема, Google пропонує інструмент Performance Max, який дозволяє запускати кампанії на кількох платформах одночасно, а ШІ самостійно розподіляє бюджет залежно від ефективності кожного каналу [3].

Окремою інноваційною функцією ШІ є аналіз емоцій (emotion AI або affective computing), який дозволяє визначити емоційний стан користувача за мімікою, голосом чи поведінкою в мережі. Завдяки цьому компанії можуть створювати рекламу, яка резонує з поточним настроєм аудиторії. Наприклад, якщо система виявляє, що користувач перебуває в стані стресу, реклама може містити заспокійливий тон або пропозиції, що асоціюються зі спокоєм і комфортом. Такий підхід поглиблює зв'язок між брендом і споживачем, роблячи комунікацію більш людиною [2].

ШІ також все активніше поєднується з доповненою реальністю (AR) для створення інтерактивних рекламних кампаній. Наприклад, модні бренди дозволяють приміряти одяг чи аксесуари через камеру смартфона, а косметичні компанії пропонують «випробувати» помаду чи тіні віртуально. Алгоритми ШІ аналізують контури

обличчя, пропорції тіла та інші деталі, забезпечуючи точність і реалістичність зображення. Такий досвід взаємодії значно підвищує рівень залученості клієнта та покращує імідж бренду як технологічно просунутого.

Окрім роботи з цільовою аудиторією, ІІІ є незамінним інструментом у моніторингу конкурентів. Спеціальні платформи можуть у реальному часі відстежувати активність конкурентів у соціальних мережах, їхні рекламні оголошення, зміни цін, реакцію споживачів тощо. Це дозволяє швидко реагувати на нові стратегії на ринку, коригувати власну позицію, а також знаходити ніші, які залишилися поза увагою інших гравців. Так, завдяки ІІІ маркетинг стає не лише реактивним, а й проактивним інструментом бізнесу.

Ще один ключовий елемент – аналітика в реальному часі. ІІІ здатний не лише збирати та обробляти дані про кампанію, а й робити висновки, на основі яких система самостійно вносить зміни. Наприклад:

- змінює заголовки оголошень;
- регулює ставки на аукціонах;
- адаптує цільові аудиторії.

Такий підхід дає змогу досягати найвищої можливої ефективності без постійного ручного втручання.

Попри безліч переваг, використання ІІІ у маркетингу має і низку етичних ризиків:

1) конфіденційність даних. Системи на базі ІІІ збирають велику кількість персональної інформації. Це піднімає питання щодо захисту приватності, дотримання GDPR, українського закону про персональні дані тощо;

2) маніпуляції. Є ризик створення надмірно нав'язливої реклами, яка буде не просто заохочувати, а «примушувати» користувача до певної поведінки;

3) уніфікація контенту. Зловживання генеративними алгоритмами може призвести до втрати унікальності бренду та креативного підходу.

Таким чином, дуже важливо зберігати баланс між ефективністю та етикою, застосовуючи принципи прозорості, згоди та поваги до споживача.

Штучний інтелект поступово стає невіддільною частиною сучасного маркетингу, особливо в сфері розробки рекламних кампаній. Його здатність аналізувати дані, створювати контент,

персоналізувати повідомлення, автоматизувати процеси і коригувати стратегії в режимі реального часу – усе це робить ШІ потужним союзником у боротьбі за увагу клієнта. Проте важливо пам'ятати, що ШІ – це лише інструмент. Його ефективність визначається не лише алгоритмами, а й етичним та творчим підходом до його використання. Майбутнє реклами – не за роботами, а за свідомим співіснуванням людини і машини, де кожен робить те, що вміє найкраще.

Список використаних джерел:

1. Felix Rose-Collins. Застосування штучного інтелекту в маркетингу. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/ehffektivnye-kanaly-prodazh> (дата звернення: 30.04.2025).
2. Сем Фокс. Штучний інтелект у рекламі та маркетингу – нові можливості для брендів. URL: <https://mediacom.com.ua/shtuchnij-intelekt-v-reklami-ta-marketingu-novi-mozhливosti-dlya-brendiv/> (дата звернення: 30.04.2025).
3. Аліса ШІ. Штучний інтелект у цифровому маркетингу: що він уміє та що дозволяє робити маркетологу. URL: <https://speka.media/stucnii-intelekt-u-digital-marketingu-v4d11v> (дата звернення: 30.04.2025).

СЕКЦІЯ 7
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ
ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

David Sotto-Mayor Machado
Atlântica Instituto Universitário, Barcarena, Portugal

**INCLUSION OF UKRAINIAN STUDENTS IN EUROPEAN
EDUCATION SYSTEMS DURING THE RUSSIAN INVASION: A
LITERATURE REVIEW**

Russia's full-scale invasion of Ukraine in February 2022 triggered an unprecedented refugee crisis in Europe, displacing over 6 million people, including millions of school-aged children. This literature review examines how European education systems have responded to the inclusion of displaced Ukrainian students, identifying best practices, barriers, and policy implications to ensure equitable, trauma-informed, and sustainable educational access. Using a narrative review methodology, this study synthesizes peer-reviewed articles, institutional reports, and policy documents published between 2022 and 2025. Sources were selected for their focus on the primary, secondary, and tertiary inclusion of Ukrainian students in European Union countries. Thematic analysis revealed four dominant areas of focus: emergency educational responses, national education system integration, higher education continuity, and psychosocial challenges. Emergency responses such as "welcome classes," hybrid Ukrainian-European education hubs, and digital platforms like the "All-Ukrainian School Online" proved vital in maintaining learning continuity. National inclusion strategies highlighted disparities in legal frameworks, teacher training, and resource allocation. Higher education institutions in Ukraine and abroad demonstrated remarkable resilience, although students faced technological, emotional, and academic hardships. The review also emphasizes the importance of bilingual instruction and culturally responsive pedagogy, noting persistent gaps in mental health support and sustainable funding mechanisms. The paper concludes by recommending stronger EU-level coordination, harmonized credential recognition, investment in trauma-informed training, and long-term funding strategies. The inclusion of Ukrainian students highlights both the resilience of displaced learners and

the adaptive capacity of host systems – but achieving meaningful, lasting integration requires political and financial commitment beyond the emergency phase.

A. Sobczyk-Kolbuch, PhD, professor,
M. Ruprich, PhD, professor, MBA
Katowice Business University, Poland,
O. Trokhymets, Dr.Sc., professor
Zaporizhzhia National University, Ukraine
Katowice Business University, Poland

INTERCULTURAL MANAGEMENT IN THE ERA OF REMOTE WORK - GLOBALIZATION AS A TRIGGER THAT REDEFINES MANAGERIAL COMPETENCIES

The 21st century has witnessed an unprecedented acceleration of globalization, driven by technological innovation, economic liberalization, and the interconnectedness of global markets. These developments have not only expanded the reach of multinational enterprises but have also redefined how and where work is conducted. One of the most transformative consequences of globalization in the workplace has been the normalization of remote work across borders.

Before the COVID-19 pandemic, remote work was largely considered a privilege or limited to specific industries. However, the global health crisis acted as a catalyst, pushing organizations to adopt remote working models at scale. What initially emerged as an emergency solution has evolved into a strategic, long-term component of workforce management. As companies discovered that many tasks could be completed effectively from any location with an internet connection, the barriers to remote work began to dissolve. Today, remote and hybrid models are integral to the operational strategies of global organizations.

Globalization has enabled this shift in several ways. First, the digital infrastructure that supports global operations – cloud computing, collaborative platforms (e.g., Microsoft Teams, Slack), and video conferencing tools (e.g., Zoom) – has matured to the point where time zones and physical borders no longer constrain collaboration. Second, companies increasingly source talent globally to gain competitive advantage, often forming teams that span multiple continents and cultural backgrounds.

Yet, the global distribution of teams introduces new challenges in communication, coordination, and cultural alignment. The absence of physical co-location amplifies the importance of effective virtual collaboration, intercultural understanding, and adaptive leadership. Managers are now expected not only to supervise tasks but also to bridge cultural gaps, align diverse expectations, and maintain cohesion in digital workspaces.

Thus, globalization has not only made remote work more accessible and widespread but has also raised the stakes for cross-cultural competence and leadership agility. Understanding these dynamics is essential for organizations seeking to thrive in the complex, fluid environment of 21st-century global business.

Over the past two decades, globalization has fundamentally reshaped the landscape of work. As organizations expand across borders, the need to manage geographically dispersed teams has intensified. Technological advances – ranging from high-speed internet and cloud computing to collaboration tools such as Microsoft Teams, Slack, and Zoom – have enabled companies to operate seamlessly on a global scale. These changes have not only facilitated international business transactions but also accelerated the adoption of remote work as a mainstream model of collaboration.

The COVID-19 pandemic acted as a catalyst, transforming remote work from a niche flexibility benefit into a global necessity. While many organizations initially adopted remote operations as a temporary solution, it has since evolved into a long-term strategic model. According to Gartner (2021), nearly 48% of employees are expected to continue working remotely at least part-time, even post-pandemic. This shift has major implications for managerial practices in global organizations.

Remote work in a globalized context introduces unique challenges. Time zone differences complicate real-time collaboration. Informal, spontaneous interactions – often vital for team cohesion – are difficult to replicate in virtual environments. More critically, cultural nuances in communication, expectations, and work ethic are amplified when individuals interact primarily through digital interfaces. As such, managers must possess not only technological fluency but also a deep understanding of intercultural dynamics.

Moreover, the rise of digital nomadism and global freelancing has further diversified virtual teams. Platforms such as Upwork connect professionals from vastly different cultural, economic, and linguistic

backgrounds. Also Google meetings or Microsoft teams are very often used for intercultural teams on everyday work environment. In this environment, effective leadership demands a re-evaluation of traditional management competencies. Managers must cultivate cultural sensitivity, adaptability, and inclusive communication strategies to foster cohesion and trust among team members who may never meet face-to-face.

In essence, globalization has created a new standard for managerial roles – one in which cross-cultural agility and digital leadership are not optional but essential. The success of remote, multicultural teams increasingly depends on the ability of managers to navigate cultural complexities while leveraging technology to maintain productivity, alignment, and employee engagement.

Effective communication lies at the heart of team performance, but in virtual, multicultural environments, it becomes significantly more complex. Intercultural communication in global virtual teams is influenced by a wide array of factors, including language proficiency, communication styles, cultural norms, and technological mediation (Adler, 2008). As globalization continues to integrate diverse cultures into unified work processes, understanding and managing these variables has become a critical competency for modern managers.

One of the primary challenges in intercultural virtual teams is the difference in communication styles, often described as *high-context* versus *low-context* communication (Hofstede et al., 2010). In high-context cultures (e.g., Japan, China, Arab countries), much of the communication is implicit, relying on context, non-verbal cues, and shared understanding. In contrast, low-context cultures (e.g., Germany, the United States, Scandinavia) favour direct, explicit, and task-oriented communication. In virtual environments where visual cues and body language are limited, these differences can lead to misunderstanding, frustration, or perceived uncooperativeness. Language barriers also present a recurring obstacle. Even when a team adopts a common corporate language, often English, variations in fluency and interpretation can hinder clarity and inclusiveness. Team members may avoid speaking up due to fear of making mistakes, leading to reduced participation and lost insights (Maznevski, Chudoba, 2000). Moreover, the use of idiomatic expressions or culturally specific references can alienate those unfamiliar with them.

Cultural differences also affect how feedback is given and received, how authority is perceived, and how conflict is managed. For example,

while direct feedback is valued in some cultures, it may be seen as disrespectful in others. Power distance – a dimension studied extensively by Hofstede (Hofstede et al., 2010) can shape whether subordinates feel comfortable challenging a manager's ideas during virtual meetings.

To address these issues, cultural intelligence (CQ) has emerged as a key concept in intercultural management. Defined as the ability to relate and work effectively in culturally diverse situations, CQ encompasses cognitive, motivational, and behavioural components. Managers with high CQ are better equipped to interpret cultural cues, adapt their communication style, and foster an inclusive team environment.

Furthermore, the choice of communication channels – email, chat, video conferencing – also plays a role in mitigating or exacerbating cultural misunderstandings. Video meetings, for instance, can help build trust and convey nuance, while asynchronous tools like Slack or project management platforms can reduce pressure on non-native speakers and accommodate time zone differences. Intercultural communication in virtual teams is a multifaceted challenge that requires deliberate strategies, cultural awareness, and leadership sensitivity. Organizations that invest in intercultural training, inclusive communication norms, and technology use protocols are more likely to build cohesive, innovative, and resilient global teams.

The transformation of the global workplace, particularly through the rise of virtual and hybrid teams, has redefined what it means to be an effective manager in the 21st century. Traditional competencies such as task delegation, performance monitoring, and goal setting remain relevant, but are no longer sufficient. In the context of geographically dispersed, culturally diverse teams, modern managers must develop a broader and more nuanced skillset that balances technological fluency with human-centred leadership.

One of the most critical competencies in this new landscape, as was mentioned above, is cultural intelligence (CQ) not merely as a soft skill, but as a strategic capability. Managers must possess the cognitive ability to recognize cultural patterns, the motivational drive to engage across differences, and the behavioural flexibility to adapt leadership styles accordingly (Reiche, et al., 2022). This is particularly vital in remote teams, where opportunities for informal cultural learning are reduced due to the lack of physical proximity.

In addition to CQ, emotional intelligence (EQ) plays an elevated role in virtual leadership. Building trust and rapport without in-person

interaction requires heightened sensitivity to tone, language, and non-verbal cues conveyed digitally. Empathy becomes a powerful managerial tool, as leaders must be attuned to varying personal circumstances, time zones, and communication preferences.

The shift to remote and asynchronous collaboration also calls for digital literacy and virtual facilitation skills. Managers need to confidently navigate collaboration platforms, structure online interactions effectively, and maintain team engagement over time. This includes leading inclusive video meetings, managing virtual workflows, and ensuring clarity through written communication.

Another redefined competency is adaptive leadership – the capacity to respond flexibly to changing team dynamics, technological disruptions, and cultural expectations. This involves a willingness to experiment with new tools, adjust processes to fit team preferences, and foster a psychologically safe environment for experimentation and feedback.

Moreover, effective managers in global virtual settings must emphasize outcome-based management over micromanagement. With reduced oversight in remote settings, trust and accountability become foundational. Leaders must set clear expectations, focus on results rather than processes, and empower teams to self-organize where appropriate.

Finally, inclusive leadership is essential. Managers must create spaces where all voices are heard, regardless of geography or cultural background. This includes awareness of unconscious bias, proactive encouragement of diverse contributions, and equitable recognition of achievements.

These evolving competencies mark a departure from hierarchical, control-oriented leadership models. Instead, 21st-century managers must act as facilitators, connectors, and cultural interpreters in increasingly complex and decentralized work environments. Organizations that support the development of these skills – through training, coaching, and structural support – are better positioned to thrive in the era of global remote collaboration.

This article examines how globalization and the widespread adoption of remote work have fundamentally transformed managerial roles and required competencies in the 21st century. In virtual, culturally diverse teams, traditional leadership approaches are no longer sufficient. Instead, managers must develop new capabilities such as cultural and emotional intelligence, digital communication skills, adaptive leadership, and the ability to foster inclusion and trust in dispersed environments. The study

emphasizes the central role of intercultural communication and highlights the challenges posed by differing cultural norms, language barriers, and communication styles. Drawing on established theoretical frameworks and practical insights, the article proposes strategies for effective management of global virtual teams. These include leveraging technology mindfully, promoting transparent and inclusive communication, and shifting toward outcome-oriented leadership. Ultimately, the paper argues that organizations that invest in developing these competencies will be better equipped to navigate the complex, dynamic realities of globalization in the digital age.

References:

1. Adler, N. J., & Gundersen, A. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cengage Learning.
2. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
3. Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). *Global Virtual Teams: Managing Cooperation across Borders*.
4. Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. PublicAffairs.
5. Reiche, B. S., Mendenhall, M. E., Stahl, G. K., & Oddou, G. R. (2022). *Readings and Cases in International Human Resource Management*. Routledge.

A.S. Bukhatova, doctoral student Phd
Sarsen Amanzholov East Kazakhstan University,
Ust-Kamenogorsk, Republic of Kazakhstan

APPROACHES TO ASSESSING THE EFFICIENCY OF THE EDUCATIONAL DETERMINANT OF HUMAN CAPITAL

Modern transformations caused by digitalization and intellectualization of the economy have significantly changed the nature of the formation and assessment of human capital. In the context of the digital economy, the educational component of human capital, which is a key factor in ensuring sustainable growth and innovative development, is of particular importance.

The educational determinant of human capital is understood as a set of general and specialized knowledge, skills and competencies that, when used effectively, contribute to the growth of income for all participants in economic activity. For an individual worker, this is manifested in the form of an increase in wages; for enterprises – in the growth of labor productivity and profits; for the national economy – in the growth of gross domestic product and the expansion of the tax base [1]. Specialized

knowledge is usually limited to a specific industry or profession and requires regular updating, while general knowledge is universal and can be applied in various sectors of the economy. Modern realities, caused by accelerating technological progress, require employees to be flexible, able to quickly acquire new knowledge, and develop cognitive and digital competencies.

In the context of digital transformation, 21st century knowledge – critical thinking, analytical skills, creativity, digital literacy – are becoming key assets that ensure the sustainability and competitiveness of an individual in the labor market [2]. In addition, the ability to consciously manage cognitive activity, adapt to changes and effectively interact with the information environment is considered the most important component of the educational process in the context of the knowledge economy.

Thus, the educational component of human capital goes beyond formal education and includes a system of knowledge and skills that ensure long-term economic returns and sustainable development at the individual, corporate and macro levels.

Knowledge, digital skills and adaptability have become strategic assets not only for individuals, but also for national economies. The emergence of the digital economy requires a rethinking of approaches to assessing the contribution of education to economic efficiency, which entails the need to develop a system of indicators reflecting the level of development of knowledge and competencies in demand in high-tech industries.

UNESCO emphasizes that the key factor in investment in education at the individual level is the demand for specialists with high competencies, while the share of investment in education is about 60% of all investments in human capital [3].

According to the concept of the knowledge economy proposed by Foray and David [4], the economic efficiency of the education system is determined by the ratio of "input" (investments in knowledge) and "output" (added value of high-tech industries).

From a methodological point of view, a number of authors link the effectiveness of educational investments with the concept of missed opportunities, where the basis of the analysis is the income not received during the period of study. The model for calculating the return on investment in education was proposed by J. Mintzer and later adapted by G. Psacharopoulos in cross-national studies [5].

For a comprehensive assessment of the educational determinant of an enterprise's human capital, it is important to use integral indices that take into account not only formal educational achievements, but also the level of digital competencies, involvement in lifelong learning and the ability to adapt to the digital transformation [2].

Thus, the educational determinant of human capital is a multifaceted category that covers both formal indicators of the level of education and broader indicators of knowledge, skills and abilities that ensure competitiveness in the digital labor market. To improve the accuracy of assessing the effectiveness of investments in education, it is necessary to adapt existing models taking into account the specifics of the digital economy, as well as to form a new methodological base that integrates indicators of cognitive, technological and professional development of personnel.

The article was prepared within the framework of grant funding with the support of the Science Committee of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan (grant IRN AP23490443)

References:

1. Psacharopoulos G. & Patrinos H.A. Returns to Investment in Education: A Decennial Review of the Global Literature. *Education Economics*. 2018. №26(5). P. 445–458.
2. World Bank. Publication: Realizing Education's Promise: A World Bank Retrospective.
3. UNESCO. Global Education Monitoring Report 2019: Migration, Displacement and Education – Building Bridges, Not Walls. UNESCO Publishing, 2019.
4. Foray D. & David P.A. An Introduction to the Economy of the Knowledge Society. *International Social Science Journal*. 2002. №54(171). P. 9-23.
5. Psacharopoulos G. Returns to Investment in Education: A Global Update. *World Development*. 1994. № 22(9). P. 1325-1343.

O.V. Garmash, Doctor of Medical Sciences, Professor,
T.V. Bahlyk, Candidate of Medical Sciences, Associate Professor,
L.V. Steblianko, Assistant
Kharkiv National Medical University

CURRENT DIRECTIONS IN HIGHER EDUCATION MANAGEMENT

The dynamics of development and transformation of modern society largely depends on the creation of a quality educational environment and the training of highly qualified specialists to fulfill strategic tasks for rebuilding the country and effectively counteracting internal and external challenges.

Current trends in optimizing education quality involve the implementation of innovative teaching methods and new technologies, as well as the practical application of specific management requirements within the context of European educational integration. Under these conditions, it is undeniable that the acquisition and continuous improvement of competencies required in future professional activities demand updates to state educational standards in line with current needs, alignment of the existing educational system with international standards, and improvement in teaching quality. This requires continuous professional growth for educators and the acquisition of integrated professional knowledge through lifelong learning. Strategic directions for educational system development and their regulatory and financial support mechanisms become increasingly important [1].

Innovative education management is a new field of science focused on education governance, which cannot develop without integration with the economic, political, and social progress of society. Based on new theoretical and methodological foundations of management, it can contribute to forming a national model of education governance focused on improving professional training quality and graduates' competitiveness.

Modern education management is defined by its interaction with dynamic managed objects. Educational relationships are based on cooperation and shared expertise, skills, and principles rooted in science. Managing of education requires the implementation of innovations aimed at enhancing the professional performance of educational institution leaders. This education system aims to ensure high-quality education, meet the needs of both learners and teachers, and organize effective institutional operations. Changes in education management significantly promote innovation, higher qualification levels, and future specialist competitiveness [2].

A hallmark of successful innovation is the widespread application of scientific developments in education. Thus, management of education prioritizes results, evaluated based on criteria measuring the effectiveness of both institutions and individuals. This necessitates specific expectations for administrators and academic staff, acknowledging that their performance reflects the quality of governance. Consequently, education governance must align with the economy and labor market needs. Effective management ensures functioning and optimization of educational institutions through the use of human and material-technical

resources. Education quality depends directly on legal support, teacher competence, management structure, and ongoing analysis of educational monitoring data [3].

In today's context, forming an innovative educational environment, implementing cutting-edge technologies, and enhancing education quality, mobility, and competitiveness are key to educational activity.

Higher education management must first and foremost understand core concepts and categories, motivation, planning, control, and regulation processes. Solving complex professional and research problems requires rethinking existing knowledge and creating new professional frameworks. This requires modern managerial thinking and specific expertise in educational management, understanding of systemic governance, and adherence to academic integrity. The use of academic Ukrainian in professional activities is also vital [4, p. 4 – 5].

Key elements of management include intellect, psychological capacity, and productivity. Management is not about controlling objects but about organizing and managing human labor. Effective personnel management in education requires a scientifically grounded approach. Educational management has its own characteristics—its subject is the activity of the governance entity, its product is information about the educational process, and its tool is language. The result is the development level of the education recipient—who is increasingly viewed as a subject, not an object, of management. Education management is becoming a knowledge-intensive field, requiring professionalism and interdisciplinary knowledge [5].

Education management continually evolves through the integration of scientific advancements, enabling educational managers and leaders to fulfill their roles effectively.

References:

1. Мартинець В. В., Білошапка В. А. Менеджмент освіти в Україні: сучасні виклики та роль державного регулювання. *Економічна наука. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 142–148.
2. Большая О. Інноваційний менеджмент у сучасній освіті. *Витоки педагогічної майстерності*. 2018. № 22. С. 31–34.
3. Зарішняк І. М. Сучасні підходи до менеджменту та управління освітніми системами у структурі інноваційної діяльності університету / І. М. Зарішняк., В. В. Анголенко, М. Г. Левченко // *Теорія і методика професійної освіти. Інноваційна педагогіка*. 2021. № 37. С. 209–212.
4. Гура А. О., Гуцан Т. Г., Зеленько О. О., Ночвіна І. О., Прокопенко І. А., Рядинська І. А. Менеджмент вищої освіти. Методичні рекомендації для семінарських занять та самостійного вивчення дисципліни здобувачами освіти

неекономічних спеціальностей. – Харків : ХНПУ, 2020. – 113с.

5. Байбакова О. О., Сучасні погляди на педагогічний менеджмент /О.О.Байбакова // *Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Педагогіка. Соціальна робота* / [редкол.: Козубовська І.В. (гол. ред.) та ін.]. – Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2011. № 23. С. 13–16. – Бібліогр.: с. 15–16 (7 назв).

В.М. Гуляєв, д.т.н., професор,
І.П. Ткаченко, к.е.н., доцент,
Л.М. Сорокіна, к.с.н., доцент

Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське

СТРАТЕГУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Заклади вищої освіти (ЗВО) визнаються ключовими агентами формування майбутнього Європи. У «Оновленому суспільному договорі Європи та її університетів» (2024) офіційно підтверджено провідну роль університетів у вирішенні глобальних викликів [1]. Ще з 1993 року Міжнародна асоціація університетів просуває впровадження принципів сталого розвитку в освітній сфері.

Особливої ваги набули 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), затверджених ООН у 2015 році. Українські ЗВО, незважаючи на виклики війни, активно долучаються до реалізації цих цілей. Так, у Times Higher Education Impact Ranking 2023 були представлені 33 українські університети, у 2024 – 17, проте участь подали вже 55 – рекордний показник.

Університети України переважно фокусуються на ЦСР, що відповідають викликам війни: мир, справедливість, якісна освіта, гідна праця, інновації, партнерства. При цьому заклади не тільки навчають, але й формують інтелектуальний потенціал країни – важливий чинник повоєнного відновлення.

Воєнний стан потребує трансформації моделей управління ЗВО, впровадження гнучких систем фінансування, адаптації інфраструктури, підвищення витратної ефективності. Це формує резильєнтність – здатність до стійкого функціонування попри виклики.

Університети можуть застосовувати методи стратегічного управління, зокрема аналогії з бізнес-середовищем, для виявлення внутрішніх ресурсів і посилення інноваційного потенціалу. За визначенням Світового банку, головне джерело сили держави – людський капітал, який формується через освіту і науку, особливо в

умовах війни.

Потреба у технологічних інноваціях, орієнтованих на трансфер, ринок і відновлення, є критичною. Молоде покоління студентів уже сьогодні формує наукові основи для майбутнього України – сильної, незалежної, відновленої.

Незважаючи на безпрецедентні виклики, українські університети демонструють стратегічну витривалість і долучаються до глобальної мети ООН – сталого розвитку до 2030 року. Європейська асоціація університетів наголошує на загрозах сталості: геополітичні конфлікти, клімат, війни, що особливо актуально для України.

З огляду на це, університети повинні не лише реагувати на виклики, а й зберігати конкурентоспроможність. Рейтинги, такі як ТОП-200 Україна, відображають загальні досягнення ЗВО у науці, видавництві, ЦСР тощо. Сучасна епоха позначена глобальними викликами: збройними конфліктами, екологічними кризами, технологічними зрушеннями. В умовах війни в Україні заклади вищої освіти (ЗВО) змушені шукати нові формати функціонування та розвитку, зберігаючи при цьому стратегічну спрямованість на сталий розвиток.

1. Університети як рушії сталого розвитку. Згідно з новітніми підходами Європейської асоціації університетів (2024), вищі навчальні заклади є не лише освітніми центрами, а й платформами для досягнення ЦСР, зокрема миру, справедливості, гідної праці, інновацій, партнерства. В українських умовах ця функція набуває ще більшої ваги через необхідність підтримки внутрішньої стійкості держави.

2. Адаптація до воєнних реалій. З початком повномасштабного вторгнення ЗВО зіткнулися з викликами: руйнування інфраструктури, відтік кадрів, зниження вступу. Водночас університети демонструють здатність до резильєнтного управління, переорієнтовуючи освітні процеси в онлайн-середовище, впроваджуючи змішані моделі навчання, посилюючи міжнародну співпрацю.

3. Стратегічне планування як інструмент виживання. Підходи до стратегування все частіше запозичуються з бізнес-середовища. За М. Портером, конкурентоспроможність ґрунтується на унікальній цінності, яку університет здатен створити. В освітньому контексті це – якість освітніх програм, наукові досягнення, цифровізація, міжнародні зв'язки, гнучкість.

4. *Людський капітал і наука – основа післявоєнного відновлення.* Збереження та розвиток людського капіталу – ключова передумова сталого розвитку. Це передбачає інвестиції в якісну освіту, наукові дослідження, інновації. Пріоритетом мають стати сфери з високим потенціалом: ІТ, інженерія, біотехнології, енергетика.

5. *Досвід українських ЗВО. Сумський державний університет (СумДУ):* попри регулярні обстріли, входить до провідних позицій за міжнародними рейтингами (THE Impact Ranking, QS EESA), має стратегію цифрової трансформації та резильєнтності. НТУ «Дніпровська політехніка», ДДТУ та інші ЗВО стикаються з викликами скорочення контингенту, однак реалізують проекти у сфері STEM-освіти, зміцнюють партнерства з європейськими вишами та співробітництво щодо регіонального розвитку.

Стратегування сталого розвитку в умовах воєнного стану вимагає гнучкого, адаптивного та водночас ціннісно орієнтованого підходу. ЗВО України мають потенціал не лише вистояти, а й зробити вагомий внесок у відбудову країни та реалізацію ЦСР. Необхідною умовою успіху є синергія між академічною спільнотою, державою та міжнародними партнерами. В умовах війни українські ЗВО виступають не лише освітніми центрами, а й фортецями знання, які підтримують національну стійкість. Розробка стратегій сталого розвитку з урахуванням резильєнтності, інновацій, конкурентних переваг – запорука виживання і зростання.

Список використаних джерел:

1. A renewed social contract for Europe and its universities How universities and policy makers can work together to shape a strong, open and future-proof Europe. URL: https://www.eua.eu/downloads/publications/unife_policy_messages.pdf

2. Підтримка освіти і науки України під час війни / Міністерство освіти і науки України. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/diyalnist/mizhnarodnadilnist/pidtrimkaosviti-i-nauki-ukrayini-pid-chas-vijni>

І.М. Силадій, д.п.н., професор,
Н.В. Маринець, к.ф.н., доцент
*Закарпатський угорський інститут
імені Ференца Ракоці II, м. Берегово*

ПІДГОТОВКА ПРОФЕСІЙНОЇ АКТИВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

Освіта становиться одним із основ впровадження культурного потенціалу особистості, яка вміє мислити та професійно діяти відповідно до цивілізаційних потребах демократизації.

Сучасне управління потребує професійної активності менеджерів для швидкої реалізації завдань на професіональному рівні, що передбачає отримання знань в застосуванні інформаційно-комунікаційної, цифрової технології в управлінні, набуття компетентнісної парадигми майбутнього менеджера, його розвиток, формування майстерності до мистецтва управління та організаційної діяльності європейського рівня з міжкультурною компетентністю.

Якісна підготовка і рівень сформованості майбутніх менеджерів до професійної майстерності управління зумовлюють можливість запровадження у провідних вузах регіону «Технологічного центру мистецтва управління».

На теоретичному і практичному рівнях зусилля зосереджуються на системі автономно-демократичного управління організаціями, який потребує прогресивного перетворення застарілих механізмів управління на сучасні, адже без розвиненої системи інноваційних, науково обґрунтованих підходів у процесі трансформації та глобалізації, що реально відбуватиметься в освіті потрібно мати суб'єктів ефективного впровадження змін для професійної активності менеджерів.

Організація у регіоні «Технологічного центру мистецтва управління», який здійснюватиме організаційне об'єднання менеджерів, науково-педагогічних, громадських, духовних та культурних діячів, здобувачів навколо управлінських проблем та професійну підготовку менеджерів на різних рівнях управління.

До якісного кадрового складу «Технологічного центру мистецтва управління» входитимуть професійно обізнані науковці, менеджери з практичною управлінською діяльністю та лідерськими здібностями управління, а саме:

Керівники (ректори, проректори, директори, декани).

Завідуючі, координатори, професіонали з управління.

Менеджери громадських організацій, роботодавці, духовні і культурні діячі.

Голови студентського самоврядування, лідери студентських груп (1. 42 с.).

Технологію управління розглядають як визначену сукупність оптимальних способів, засобів і етапів реалізації управлінського процесу, які неодмінно забезпечують запрограмований результат; науковий опис способів управлінської діяльності, зокрема,

формування управлінських рішень для досягнення загальних і конкретних цілей організації; мистецтво організації й розподілу ресурсів, яке гарантує досягнення результату поставленої цілі оптимальними економічними методами, заснованими на алгоритмах дій і можливостях повторення (2. 213с.).

У «Технологічному центрі мистецтва управління» підвищуватимуть професійну майстерність та рівень компетентностей менеджери, які здатні до управлінської діяльності з професійною підготовкою сучасних теорій та практик управління з таких, як:

Воєнно-політична складова управління; державне та корпоративне управління; цифрові технології управління; управління проєктами; лідерство в управлінні; управління в адаптивних умовах діяльності, управління внутрішніми і зовнішніми факторами впливу; управління організаційними процесами; управління інформаційно-комунікаційними потоками; управління фінансово-економічною та матеріальною діяльністю; управління конкурентоспроможністю; моніторингу управлінської діяльності, та інших теорій і практик сумісних з управлінням.

Підготовлені до управлінської діяльності суб'єкти менеджменту повинні забезпечувати функціонування і розвиток організації в сучасному конкурентному середовищі у період глобалізації. За допомогою різноманітних заходів організувати середовища навчання професійної майстерності із застосуванням новітніх технологій управління та самовдосконалення менеджерів різних рівнів управління, адже саме вони є тими суб'єктами управління, на яких сходяться всі комунікативно-управлінські між суб'єктні зв'язки, що в умовах автономного управління є надзвичайно необхідні.

Основні напрямками професійної майстерності менеджерів у період глобалізації мають запроваджуватися з інноваційними технологіями на основі нових підходів і стратегій (3.33 с.).

Результат діяльності у даній організації підготовки професійної майстерності безпосередньо залежить від рівня орієнтації на пріоритетні цілі, від якості діяльності менеджменту, якості взаємодії системи органів управління на різних рівнях управління.

Список використаних джерел:

1. Н 34 Наукові записки. Серія: Педагогічні науки, Випуск 12/Ред. кол.: В.Ф. Черкасов та ін. Ужгород-Кропивницький: Видавництво», 2025, 177с.
<https://sites.google.com/uica.education/nayka/>

2. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

3. Глобалізація системи освіти: механізми демократичної модернізації : монографія. Ужгород : РІК -У, 2020. 376 с.

М. Вергун, к.е.н., доцент

Київський національний університет технологій та дизайну

АКАДЕМІЧНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС УКРАЇНСЬКОЇ ОСВІТИ

У сучасному світі, де знання перетворюються на головну умову розвитку майбутнього, вища освіта вже не може існувати лише як середовище передачі академічних знань. Українські університети поступово виходять за межі традиційної ролі освітніх та наукових установ, усе активніше долучаючись до створення інновацій, формування стартап-культури та трансферу технологій. У цьому контексті академічне підприємництво постає не просто як модна тенденція, а як стратегічний ресурс, здатний змінити саму суть української освітньої системи.

Академічне підприємництво – це не тільки створення бізнесу викладачами чи студентами. Йдеться про глибшу трансформацію внутрішньої логіки освітнього простору, де університети стають активними учасниками економічного життя, зберігаючи при цьому свою освітню й наукову місію. В умовах України, особливо в післякризовий період, цей підхід має особливе значення: він відкриває нові джерела фінансування, сприяє утриманню талантів у країні й активізує взаємодію між університетами, бізнесом та державою.

Сучасний український університет, що прагне відповідати викликам часу, повинен навчитися мислити як підприємство – з чітким баченням, гнучкістю в ухваленні рішень і здатністю генерувати цінність. Успішна реалізація академічного підприємництва вимагає не лише зміни структури управління ЗВО, а й формування нового типу університетської культури. Це культура ініціативності, відповідальності, креативності, де кожен учасник освітнього процесу відчуває свою залученість у створення нового знання не як пасивний споживач, а як співавтор.

Підприємницький підхід в освіті також передбачає готовність до ризику, експериментів і провалів, які є невід'ємною частиною інноваційного процесу [1-2]. В українських реаліях це особливо важливо, адже система освіти досі часто орієнтується на стабільність і формалізм. Розвиток академічного підприємництва руйнує ці обмеження, дозволяючи університетам ставати живими організаціями, здатними до адаптації й розвитку.

Не менш важливим є соціальний вимір цієї трансформації. Університет, що включається в підприємницькі процеси, не ізолюється від суспільства, а навпаки – відкриває нові можливості для місцевих громад, підтримує соціальні інновації, сприяє регіональному розвитку. Особливо це актуально для українських регіонів, які потребують нових точок зростання після війни. Академічне підприємництво стає тією платформою, на якій можна з'єднати освітній потенціал із реальними потребами територій.

Переосмислення ролі університету як підприємницького гравця – це не лише технологічна модернізація чи впровадження нових курсів. Це, передусім, стратегічне бачення освіти як рушійної сили суспільних змін. У цьому полягає її особлива цінність для України, яка прагне не просто відновлення, а оновлення на нових засадах. Академічне підприємництво у цьому процесі – не інструмент, а фундаментальна ідея, що здатна об'єднати освіту, науку й економіку в єдину траєкторію розвитку.

Сприяння академічному підприємництву також передбачає розвиток партнерських зв'язків із зовнішнім середовищем, що означає відкритість до співпраці з бізнесом, громадським сектором, міжнародними інституціями. Університет перестає бути ізольованим простором – він стає активним вузлом інноваційної екосистеми. Така взаємодія дозволяє не тільки пришвидшити впровадження наукових розробок у виробництво, але й формує для студентів новий освітній досвід – ближчий до реального світу, гнучкий і адаптивний [2-3].

Особливої уваги заслуговує й питання мотивації науково-педагогічного персоналу. Без внутрішнього стимулу до підприємницької діяльності навіть найкращі інституційні ініціативи ризикують залишитися формальністю. Підтримка викладачів, які поєднують академічну діяльність із розробкою комерційно перспективних проєктів, має стати не винятком, а нормою. Не менш важливо створювати механізми визнання й винагороди за

підприємницьку активність, що не суперечить академічним цінностям, а навпаки – посилює їхнє суспільне значення.

Успішна реалізація академічного підприємництва потребує також змін у законодавчому полі та на рівні освітньої політики. Потрібні умови, що дозволять університетам більш вільно розпоряджатися власними ресурсами, залучати інвестиції, укладати партнерські угоди з приватним сектором, брати участь у спільних інноваційних проєктах. У цьому сенсі держава має виступати не як контролер, а як партнер і модератор розвитку.

Академічне підприємництво – це не тимчасовий тренд, а невідворотна складова модернізації української вищої освіти. Університет, який уміє поєднувати освітню місію, наукову творчість та підприємницький дух, має всі шанси стати провідним агентом змін – не лише в межах свого кампусу, а й у ширшому соціально-економічному контексті. Саме такий університет стане осередком національного відродження та інтелектуального прориву, якого прагне українське суспільство в умовах поствоєнної перебудови.

Список використаних джерел:

1. Белялов, Т. Е. (2018). Особливості діяльності підприємницького університету в постіндустріальній економіці. *Причорноморські економічні студії*, (33), 41-46.
2. Bielialov, T. (2022). Optimization of innovation processes at industrial enterprises under the conditions of the martial law. *Journal of Hygienic Engineering & Design*, 41.
3. Таран-Лала, О. М., Зось-Кіор, М. В., & Андрусенко, М. М. (2020). Імідж підприємства як фактор впливу на його конкурентоспроможність. *Агросвіт*, (7), 18-22.

С.Д. Джерелейко, к.е.н., доцент

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У контексті трансформації системи вищої освіти України, що зумовлена інтеграційними процесами, цифровізацією та зростаючою конкуренцією, особливої актуальності набуває впровадження сучасних методів управління у діяльність закладів вищої освіти (ЗВО). Традиційні підходи, орієнтовані переважно на адміністративне регулювання, дедалі більше поступаються місцем інноваційним моделям, які враховують динаміку змін, потреби стейкхолдерів та вимоги глобального освітнього середовища.

До сучасних методів управління у ЗВО варто віднести:

- стратегічне управління, яке передбачає формулювання чітких цілей розвитку ЗВО, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення пріоритетних напрямів діяльності та оцінювання результативності прийнятих рішень;

- менеджмент якості освіти, заснований на принципах європейських стандартів ESG, орієнтований на студентоцентричність, постійне вдосконалення, прозорість і підзвітність;

- проєктний менеджмент, що дає змогу реалізовувати інноваційні освітні та наукові ініціативи з чітким плануванням ресурсів, строків і результатів;

- кризовий менеджмент, особливо актуальний в умовах воєнного стану та нестабільного фінансування, дозволяє швидко адаптувати управлінські рішення до нових умов;

- діджитал-менеджмент, який передбачає використання цифрових технологій (CRM-систем, LMS-платформ, електронного документообігу тощо) для оптимізації адміністративних і навчальних процесів;

- коучинговий підхід в управлінні персоналом сприяє розвитку лідерського потенціалу, автономії викладачів і персоналу, підвищенню рівня їхньої мотивації та залученості.

Однак запровадження сучасних методів управління в діяльність ЗВО супроводжується низкою системних викликів і труднощів, що значно ускладнюють модернізацію управлінських практик. Серед ключових проблем варто виділити такі:

- Інституційна інертність та бюрократизм, які проявляються у небажанні змін з боку керівного складу та адміністративного персоналу, відсутності стратегічного бачення розвитку, а також у збереженні застарілих процедур прийняття управлінських рішень. Багато ЗВО функціонують за традиційною вертикальною моделлю управління, що суперечить принципам гнучкості та відкритості, необхідним у сучасному менеджменті.

- Недостатній рівень управлінської культури, що виявляється у слабкому розумінні суті сучасних методів управління, обмеженому досвіді впровадження інноваційних практик та невмінні використовувати інструменти стратегічного, проєктного чи ризик-менеджменту.

- Кваліфікаційний розрив у сфері освітнього менеджменту:

бракує підготовлених фахівців, які володіють сучасними управлінськими компетентностями, здатні поєднувати освітню, наукову і організаційну діяльність, а також розуміти потреби стейкхолдерів.

- Низький рівень цифрових компетентностей управлінського персоналу та обмежений доступ до сучасних цифрових рішень. Це ускладнює впровадження цифрових інструментів управління, таких як електронний документообіг, хмарні платформи управління якістю, CRM-системи чи аналітичні дашборди.

- Фінансові обмеження, які не дозволяють забезпечити належний рівень матеріально-технічного, інформаційного та кадрового забезпечення впровадження новітніх управлінських технологій. Часто ЗВО змушені працювати в умовах жорсткої економії, що змушує відкладати або обмежувати ініціативи щодо вдосконалення управління.

- Відсутність чітких державних орієнтирів і нормативної підтримки щодо впровадження сучасних управлінських моделей у ЗВО. Незважаючи на автономію закладів, відсутність системної політики підтримки інституційного розвитку з боку держави ускладнює розробку ефективних управлінських стратегій.

- Слабка інтеграція з європейським освітнім простором, що проявляється у фрагментарному запозиченні окремих методів без урахування цілісної управлінської філософії, яка базується на відкритості, прозорості, участі та інноваційності.

Таким чином, ефективне використання сучасних методів управління у ЗВО є важливою передумовою підвищення якості освітніх послуг, забезпечення конкурентоспроможності закладу та його стійкості в умовах змін.

Список використаних джерел:

1. Чайка І., Кононенко О. Удосконалення внутрішньої системи забезпечення якості освітнього процесу закладів вищої освіти // *Philosophy, Economics and Law Review*. 2023. Т. 3, № 2. С. 112–121.
2. Digital transformation of higher education as a driver of Ukraine's European integration / Бородін Ю. та ін. // *BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*. 2023. Т. 14, № 4. С. 56–68.
3. National Agency for Higher Education Quality Assurance. National Action Plan on Ukrainian external higher education quality assurance for 2022–2023 period. URL: <https://en.naq.gov.ua/?p=3128> (дата звернення: 08.05.2025).
4. Analysis of modern approaches to the management of educational institutions / Михайло Дж., Ельсер Н. // *Revista EduWeb*. 2022. Т. 16, № 2. С. 141–150. URL: <https://revistaeduwab.org/index.php/eduwab/article/view/481> (дата звернення: 08.05.2025).

08.05.2025).

5. Higher Education in Ukraine: Past Overview, Present State and Future Perspectives / С. Калашник // Centre for Global Higher Education Working Paper Series. 2023. № 102. URL: <https://www.researchcghe.org/publication/higher-education-in-ukraine-past-overview-present-state-and-future-perspectives/> (дата звернення: 08.05.2025).

6. Supporting Ukraine through higher education initiatives // EIT Urban Mobility. URL: <https://www.eiturbanmobility.eu/impact-stories/supporting-ukraine-through-higher-education-initiatives/> (дата звернення: 08.05.2025).

7. Ensuring quality higher education in Ukraine in times of war / О. Єременко, Н. Стукало // SAGE Journals. 2023.

О.А. Докучаєв, к.е.н., доцент
Київський кооперативний інститут бізнесу і права,
О.П. Володченков, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Державний науково-дослідний інститут інформатизації та
моделювання економіки, м. Київ,
С.С. Шабельник, здобувач вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня
Полтавський державний аграрний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОСВІТИ І ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ

Сучасна освіта вступила в етап глибокої трансформації, спричиненої глобальними цифровими зрушеннями та зростаючими вимогами до якості знань у контексті динамічного розвитку суспільства. Цифровізація стала не лише технічним оновленням навчального процесу, а й потужним каталізатором зміни управлінських моделей у сфері освіти. Освітній заклад, що прагне відповідати викликам часу, змушений переосмислити традиційні принципи функціонування, переходячи до нових форматів організації, прийняття рішень та взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу.

Цифрові технології суттєво розширюють можливості управління, забезпечуючи більшу прозорість, оперативність і гнучкість. Вони формують нове середовище, в якому процеси збору, аналізу й використання освітньої аналітики стають невід'ємною частиною управлінської діяльності. Інформаційні платформи дають змогу в режимі реального часу оцінювати ефективність освітніх стратегій,

виявляти прогалини в академічній успішності, налагоджувати зворотний зв'язок між адміністрацією, викладачами, учнями та батьками [1; 5]. Така трансформація не лише оптимізує внутрішні процеси, але й сприяє підвищенню довіри до закладу з боку зовнішніх стейкхолдерів.

Управління освітнім закладом в умовах цифровізації потребує якісно нової управлінської культури, яка базується на відкритості до змін, здатності до міждисциплінарної взаємодії та постійного професійного зростання управлінців. Інноваційні підходи стають необхідністю, оскільки лише вони дозволяють відповідати не лише на актуальні виклики, а й формувати власні стратегії випередження [3; 4]. В основі сучасного освітнього менеджменту лежить концепція орієнтації на розвиток людського капіталу, де лідерство проявляється у здатності надихати команду, впроваджувати новачії та створювати середовище для креативності та самореалізації.

Успішне впровадження цифрових рішень неможливе без переосмислення ролі управління як процесу підтримки інновацій. Це означає, що керівник освітнього закладу має не лише впроваджувати технології, а й формувати довгострокове бачення їх інтеграції у педагогічну практику. Важливим є створення умов для розвитку цифрової компетентності всіх учасників освітнього процесу, що забезпечує сталий ефект від трансформаційних змін [2]. Таким чином, управління в цифрову епоху стає процесом глибокого перетворення організаційної структури, комунікаційної моделі та освітньої парадигми.

Цифровізація освіти не обмежується автоматизацією процесів чи впровадженням онлайн-навчання. Вона перетворює саму природу знань, методи їх передання й засоби оцінювання. Це вимагає від управлінців здатності діяти у багатовимірному просторі змін, де важливими стають стратегічне бачення, аналітичне мислення, технологічна обізнаність та соціальна відповідальність. Лише за умов гармонійного поєднання цих якостей освітній заклад може зберігати свою актуальність, підтримувати високу якість освіти та забезпечувати випереджальний розвиток у цифровому суспільстві.

Отже, цифровізація та інноваційні методи управління постають як взаємопов'язані процеси, що формують нову освітню реальність. Вони визначають траєкторії розвитку освітніх закладів, перетворюючи їх на відкриті, адаптивні та проактивні організації, здатні формувати майбутнє в умовах постійних змін.

Список використаних джерел:

1. Вороніна В.Л., Іщейкін Т.Є. Стратегічне управління людськими ресурсами організації: партисипативне лідерство та корпоративна культура самоосвіти. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 3-8.
2. Зось-Кіор М.В., Шабельник С.С. Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Вип. 1. С. 52-57.
3. Коваль Г. В., Мурашко Д. М. Основні засади реінтеграції ветеранів: досвід США. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Публічне управління та адміністрування»)*. 2024. Вип. 2. С. 11-16.
4. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10, 2. pp. 336-348.
5. Rafiq S., Iqbal S., Afzal A. The impact of digital tools and online learning platforms on higher education learning outcomes. *Al-Mahdi research journal (MRJ)*. 2024. Vol. 5(4). pp. 359-369.

Т.Є. Іщейкін, к.е.н., доцент,
А.О. Дробязко, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ОСВІТНЮ ДІЯЛЬНІСТЬ

Штучний інтелект (ШІ) активно проникає в різні сфери життя, і освіта – не виняток. Його застосування відкриває нові можливості для ефективного навчання, вдосконалення викладання та підвищення доступності освітніх ресурсів. Основними перевагами використання штучного інтелекту в освіті є наступні:

- персоналізація навчання. ШІ здатен адаптувати навчальні матеріали до потреб кожного учня. Він аналізує сильні та слабкі сторони і підбирає індивідуальні траєкторії навчання.
- автоматизація оцінювання. ШІ допомагає швидко перевіряти тести та роботи, зменшуючи навантаження на викладачів і забезпечуючи об'єктивність оцінок.
- інтелектуальні помічники. Віртуальні асистенти або чат-боти надають швидкі відповіді на запитання, допомагають у підготовці до занять та навігації в освітньому середовищі.
- доступність освіти. ШІ-технології сприяють створенню освітніх продуктів для людей з інвалідністю, а також для студентів з різних

мовних середовищ.

- освітня аналітика. Системи ШІ аналізують успішність учнів, передбачають можливі труднощі та пропонують заходи для покращення навчального процесу.

- підтримка викладачів. ШІ може рекомендувати ефективні методи викладання, нові матеріали та навіть допомагати в складанні програм.

- нові форми навчання. Інтеграція з доповненою реальністю (AR) та віртуальною реальністю (VR), геймінг [1].

До основних недоліків використання штучного інтелекту у освітній діяльності можна віднести:

- зниження ролі викладача. Надмірне використання ШІ може зменшити живу комунікацію між здобувачем і викладачем, що важливо для розвитку критичного мислення та емоційного інтелекту.

- обмежена креативність. ШІ працює за алгоритмами та шаблонами, тому не завжди сприяє розвитку творчості або нестандартного мислення в учнів.

- ризик втрати конфіденційності. Освітні платформи на основі ШІ збирають велику кількість персональних даних, що може становити загрозу для приватності.

- можливі помилки та упередження ШІ. Алгоритми можуть бути неточними або містити вбудовані упередження, що призводить до несправедливих рішень (наприклад, при оцінюванні).

- залежність від технологій. Постійне використання ШІ може призвести до того, що здобувачі менше розвивають навички самостійного мислення та вирішення проблем.

- висока вартість впровадження. Якісні системи ШІ вимагають значних фінансових інвестицій для створення, підтримки й оновлення [2].

Штучний інтелект відкриває нові горизонти в освіті – він сприяє персоналізації навчання, підвищує ефективність оцінювання, розширює доступ до знань і підтримує викладачів у їхній діяльності. Його застосування може значно покращити якість освітнього процесу та зробити його більш гнучким і сучасним. Водночас, впровадження ШІ супроводжується певними ризиками: зниженням ролі живого викладання, порушенням конфіденційності даних, можливими технічними та етичними проблемами. Існує також загроза цифрової нерівності та залежності від технологій [3].

Отже, ефективне використання ШІ в освіті вимагає збалансованого підходу: поєднання інноваційних можливостей технологій із збереженням людських цінностей, педагогічної майстерності та етичної відповідальності.

Список використаних джерел:

1. Бубнов І. В. Можливості та ризики використання штучного інтелекту в освітній сфері сучасної України. Abstracts of XI International Scientific and Practical Conference. Florence, Italy, November 27–29. 285–290 pp. 2023. URL: <https://eu-conf.com/ua/events/the-latest-information-andcommunicationtechnologies-in-education/>
2. Козак М., Щигельська Г. Штучний інтелект: добро чи зло? URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/74515814.pdf> (дата звернення 10.05.2025).
3. Погореленко А. Штучний інтелект: сутність, аналіз застосування, перспективи розвитку. *Економічні науки*. 2018. Випуск 32. с. 22–27.

В.І. Крупеня, к.мед.н., доцент,

О.І. Каук, к.мед.н., доцент

Харківський національний медичний університет,

П.В. Каук, здобувач вищої освіти

третього (освітньо-наукового) рівня

Харківський національний університет радіоелектроніки

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сучасний світ переживає епоху Четвертої промислової революції, ключовим рушієм якої є штучний інтелект (ШІ). Технології ШІ стрімко трансформують усі сфери суспільного життя, включаючи економіку, промисловість, медицину, і, безумовно, освіту. Вища освіта, як інституція, відповідальна за підготовку кадрів для майбутнього та генерацію нових знань, опиняється перед безпрецедентними викликами та можливостями, пов'язаними з інтеграцією ШІ.

З одного боку, ШІ відкриває перспективи для персоналізації навчання, оптимізації адміністративних процесів, підвищення ефективності дослідницької діяльності та створення інноваційних освітніх продуктів. З іншого – впровадження ШІ вимагає суттєвих змін у підходах до управління закладами вищої освіти (ЗВО). Це стосується стратегічного планування, розвитку інфраструктури, підготовки кадрів, оновлення освітніх програм, забезпечення якості та вирішення нових етичних дилем. Існуючі моделі менеджменту ЗВО, що часто характеризуються інерційністю та повільною

адаптацією до змін, потребують переосмислення та модернізації.

Штучний інтелект перестає бути виключно об'єктом вивчення в ЗВО і стає активним інструментом трансформації самої освітньої системи. Його вплив проявляється на всіх рівнях:

1. Навчальний процес: ШІ уможливорює персоналізовані освітні траєкторії, адаптивне навчання, інтелектуальні тьюторські системи, автоматизоване оцінювання, використання віртуальних та доповнених реальностей для симуляцій та практичної підготовки [1, 2]. Це вимагає від менеджменту ЗВО перегляду підходів до розробки навчальних планів, підготовки викладачів до роботи з новими інструментами та створення відповідної цифрової інфраструктури.

2. Наукові дослідження: ШІ використовується для аналізу великих даних, моделювання складних систем, автоматизації експериментів, пошуку нових знань та прискорення наукових відкриттів [3]. Менеджмент ЗВО має сприяти формуванню міждисциплінарних дослідницьких команд, забезпечувати доступ до обчислювальних потужностей та баз даних, а також розробляти політики щодо етичного використання ШІ в науці.

3. Адміністративне управління: ШІ може автоматизувати рутинні адміністративні завдання (обробка заяв, складання розкладів, управління кампусом, HR-процеси), оптимізувати використання ресурсів, покращити процеси прийняття рішень на основі даних та підвищити ефективність роботи ЗВО в цілому. Це вимагає від менеджменту інвестицій у відповідні програмні рішення та перенавчання адміністративного персоналу.

4. Взаємодія зі стейкхолдерами: ШІ-інструменти (чат-боти, системи CRM) допомагають покращити комунікацію з абітурієнтами, студентами, випускниками та роботодавцями, надавати персоніфіковану підтримку та аналізувати потреби ринку праці для адаптації освітніх програм.

Інтеграція ШІ ставить перед менеджментом ЗВО низку складних завдань:

- Керівництво ЗВО має розробити чітку стратегію цифрової трансформації, яка б визначала роль ШІ у досягненні місії та цілей університету. Це включає визначення пріоритетних напрямків інвестування, формування культури інновацій та готовності до змін.

- Ефективне використання ШІ неможливе без якісних даних та потужної ІТ-інфраструктури. Менеджмент має забезпечити збір, зберігання, обробку та безпеку даних, а також доступ до необхідних

обчислювальних ресурсів та програмного забезпечення. Важливим аспектом є розробка політик управління даними.

- Необхідно інвестувати у підвищення кваліфікації та перепідготовку як викладацького складу (для використання ШІ в педагогічній практиці та дослідженнях), так і адміністративного персоналу. Окрім того, важливо залучати фахівців з ШІ та Data Science.

- Впровадження ШІ породжує низку етичних питань: прозорість алгоритмів, упередженість даних, конфіденційність, академічна доброчесність (використання ШІ студентами для написання робіт), відповідальність за помилки ШІ.

- Менеджмент ЗВО має розробити відповідні етичні кодекси, політики та механізми контролю.

Впровадження штучного інтелекту є не просто технологічним оновленням, а фундаментальним чинником, що трансформує саму сутність вищої освіти та підходи до її менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Popenici S. A., Kerr S. Exploring the impact of artificial intelligence on teaching and learning in higher education. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*. 2017. Vol. 12, No. 1. Art. 22. DOI: 10.1186/s41039-017-0062-8.

2. Zawacki-Richter O., Marín V. I., Bond M., Gouverneur F. Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education – where are the educators? *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 2019. Vol. 16, No. 1. Art. 39. DOI: 10.1186/s41239-019-0171-0.

3. Fernández-Batanero J. M., Montenegro-Rueda M., Fernández-Cerero J., García-Martínez I. Artificial Intelligence and Higher Education: A Systematic Review of the Literature. *Education Sciences*. 2022. Vol. 12, No. 10. Art. 684. DOI: 10.3390/educsci12100684.

Я.В. Радіонова, к.е.н.,

В.М. Шелудько, к.т.н., доцент

Полтавський державний аграрний університет

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ТА ЦИФРОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Інтернаціоналізація вищої освіти є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти в умовах посилення міжнародної академічної мобільності та цифрової глобалізації [1]. Вона сприяє інтеграції у світовий освітній простір,

розширенню міжнародного співробітництва та впровадженню інноваційних освітніх практик. Відтак, менеджмент вищої освіти має адаптуватися до нових викликів і застосовувати ефективні інструменти для реалізації стратегій інтернаціоналізації.

Розвиток інтернаціоналізації створює передумови для системного зближення національних освітніх моделей із загальноєвропейськими стандартами [1].

Серед ключових інструментів реалізації інтернаціоналізації важливу роль відіграє академічна мобільність здобувачів вищої освіти, науково-педагогічного та адміністративного персоналу. Вона забезпечує обмін досвідом, знаннями й культурними цінностями між закладами вищої освіти різних країн, сприяючи формуванню глобального академічного простору [2].

Ще одним ефективним інструментом інтернаціоналізації є впровадження спільних освітніх програм і науково-освітніх проєктів, зокрема в межах програм Європейського Союзу, таких як Erasmus+. Ці ініціативи не лише сприяють підвищенню якості освітнього процесу, а й інтеграції українських закладів вищої освіти до європейського освітнього простору, посилюючи їхню наукову та інституційну конкурентоспроможність [3].

Важливим чинником інтернаціоналізації є розвиток міжнародних партнерств і академічних мереж, що забезпечують обмін найкращими практиками, спільне використання інтелектуальних та матеріальних ресурсів, а також сприяють формуванню інноваційних освітніх підходів. Крім того, в умовах стрімкого розвитку цифрових технологій особливої актуальності набуває їх інтеграція в освітній процес, що розширює можливості міжнародної співпраці та доступу до глобальних знань.

Застосування цифрових рішень забезпечує можливість дистанційного навчання, що, своєю чергою, розширює доступ до якісних освітніх ресурсів і сприяє інтеграції у світовий освітній простір навіть за умов обмеженої фізичної мобільності. Таким чином, інтернаціоналізація виступає не лише інструментом підвищення якості освіти, а й важливою складовою модернізації системи управління вищою освітою [2].

На шляху до успішної інтернаціоналізації вищої освіти постають кілька взаємопов'язаних викликів, які потребують глибокого осмислення та ефективних управлінських рішень.

1. Уніфікація та надмірна стандартизація. Глобальні освітні

стандарти ризикують витіснити локальні методики та культурно-академічні традиції. Відтак ключовим завданням є збереження національної освітньої самобутності поряд із впровадженням загальноєвропейських чи світових норм.

2. Баланс між глобальним і локальним. Прагнучи інтеграції в міжнародний освітній простір, закладам слід знаходити золоту середину: дотримуватися необхідних вимог (ECTS, Bologna Process тощо) та водночас підтримувати власні навчальні програми й культурні особливості.

3. Геополітична нестабільність. Військові конфлікти й політичні кризи можуть серйозно порушувати академічну мобільність, руйнувати інфраструктуру та обмежувати фінансування міжнародних проєктів. У таких умовах управлінці мають передбачати альтернативні сценарії (дистанційні курси, участь у безпечних хабах тощо), щоб мінімізувати втрати.

Таким чином, для успішної інтернаціоналізації вищої освіти необхідно поєднати системну адаптацію освітньої політики з пошуком нових джерел фінансування (зокрема через грантові програми Erasmus+, Horizon Europe тощо).

Використання інструментів академічної мобільності, цифрових платформ дистанційного навчання та активна робота в рамках міжнародних консорціумів дасть змогу закладам не лише підвищити якість освіти, а й зміцнити власну наукову позицію на глобальній арені. Лише за умови комплексного підходу й гнучкого реагування на зовнішні виклики українські заклади вищої освіти зможуть гарантувати сталий розвиток і конкурентоспроможність у 21-му столітті.

Список використаних джерел:

1. Knight, J. Concepts, Rationales, and Interpretive Frameworks in the Internationalization of Higher Education. *Journal of Studies in International Education*. 2012. 16(1). P. 5 -13. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781452218397.n2>
2. European Commission. Digital Education Action Plan (2021–2027): Resetting education and training for the digital age. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A52020IR4769> (дата звернення: 28.04.2025).
3. Erasmus+ Annual Report 2023: Achievements and Financial Statements. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/884d8a20-ac87-11ef-acb1-01aa75ed71a1/language-en-aca-secretariat.b> (дата звернення: 28.04.2025).

МЕНЕДЖМЕНТ РІЗНОМАНІТТЯ УЧНІВСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА

Різноманіття оточує нас незалежно від того, визнаємо ми його або ж ігноруємо. Хоча, в першу чергу, згадується неоднорідний склад суспільства з культурної, соціальної, політичної, економічної або іншої точки зору, визначення терміну «різноманіття» можуть бути різними. З юридичної точки зору, такі фактори, як: етнічна приналежність, вік, стать, раса, сексуальна орієнтація, релігія, переконання та інвалідність позначають поняття різноманітності [1].

Існує два загальні аспекти суспільного різноманіття. Перший – етнічний/культурний, а другий – соціальний. З історичної точки зору, поряд з корінними європейськими групами, які століттями зберігали свою специфічну культуру та ідентичність (наприклад, саами), переміщення кордонів та міграція (примусова чи добровільна) створили культурні спільноти, які зберегли свою самобутність, незважаючи на націєтворчі проекти уніфікації населення та роки співіснування з більшістю. У низці європейських держав такі спільноти були офіційно визнані «національними меншинами» і, відповідно до встановлених міжнародних стандартів і правової бази, отримали особливий захист своїх колективних та індивідуальних прав на різноманітність, ідентичність, рівність і недискримінацію.

Виявлення загальних факторів, які можуть стати маркерами ідентичності для людей з неоднорідного середовища та створення механізмів для підвищення рівня відкритості, толерантності та прийняття, розвитку міжкультурних навичок та компетенцій, а також для пом'якшення конфліктів є одними з ключових функцій менеджменту різноманіття.

Поняття «менеджменту різноманіття» є відносно новим. Воно з'явилося і розвивалося в контексті управління компанією та її завдань щодо вирішення проблем, пов'язаних зі зростаючим культурним розмаїттям робочої сили на ринку [2]. Ідеї про те, що ці знання і відповідні навички можуть бути застосовані і необхідні для управління суспільством, з'явилися протягом останніх десятиліть.

Різноманіття присутнє й у закладах освіти, де ми можемо його

бачити у вигляді етнічної та релігійної приналежності, особливостей когнітивних здібностей, індивідуального досвіду здобувачів, рівня їх мотивації, розмаїття переконань та думок тощо. Різноманітність у класі або групі вчить здобувачів як жити і працювати в соціумі. Можливість навчатись у подібному освітньому середовищі з однолітками, педагогами й іншими працівниками є дуже цінним, адже розвиваються критичні навички, учні вчаться співпрацювати, співдіяти, думати інакшим чином. Це великий виклик для кожного педагога, адже вони мають визначити шляхи задоволення потреб та інтересів здобувачів. Різноманітність не про проблему, це про можливість для вивчення творчих здібностей молоді, яка має культурні та етнічні, когнітивні відмінності. Здібності, знання та навички педагога для управління різноманітністю та навчальне середовище впливають на поведінку учнів, їх характер та інтерес до навчання.

Усі батьки хочуть, щоб їх діти були прийняті однолітками, мали друзів і вели «звичайне» життя. Інклюзивні умови можуть втілити це бачення в реальність для багатьох осіб з обмеженими можливостями. Діти розвивають позитивне розуміння себе та інших. Передусім, школи стають важливим місцем для дітей, де вони розвивають дружбу та набувають соціальних навичок. Діти навчаються у своєму власному темпі та стилі у сприятливому навчальному середовищі.

Політика Європейського Союзу визначає питання інклюзивності, підтримує ідею навчання педагогів за різноманітність, за освітню середу, яка відповідає потребам усіх учнів, прояву толерантність, повагу різноманітності [3].

Сучасний контекст, у якому працюють педагоги, швидко змінюється. Усі напрямки освіти змінилися протягом останніх десятиліть, змінилась і роль педагогів разом із запровадженням нових підходів до навчальних програм. Крім того, законодавство змінило те, як труднощі в навчанні концептуалізуються від особливих освітніх потреб до додаткової підтримки навчання. Ці зміни спричинили розвиток нового розуміння інтерактивної природи потреб дітей і молоді та зміщення фокусу з запитання «що не так з дитиною?» на запитання «що потрібно дитині під час навчання?» Такі зміни суттєво вплинули на професійне становлення, а також ролі та обов'язки багатьох педагогів. Це також впливає на те, як педагоги навчаються та підтримують свій професійний рівень.

У цьому контексті важливим стає розширення переліку компетентностей, які повинні опанувати здобувачі. Серед найактуальніших компетенцій сучасності – володіння цифровими технологіями, здатність працювати зі штучним інтелектом, аналіз великих обсягів даних, розвиток критичного мислення та навичок розпізнавання маніпуляцій у медіапросторі. Сформованість таких навичок буде сприяти ефективнішій інтеграції молоді у сучасне суспільство та успішній адаптації до швидких змін.

В умовах глобалізації вища освіта стикається із негативними наслідками триваючої війни, викликами зростання конкуренції між закладами, необхідністю постійного оновлення змісту навчання відповідно до світових тенденцій, потребою розвитку глобальних навичок у здобувачів – зокрема, цифрової грамотності, міжкультурної комунікації, уміння працювати в умовах невизначеності.

Висновок. Менеджмент різноманіття – це процес шанобливого та чутливого ставлення до різноманіття індивідів, які мають багато відмінностей, він включає повагу до гендерних, мовних, релігійних, расових, етнічних відмінностей, походження, рівня когнітивних здібностей, індивідуальних поглядів шляхом їхнього сприйняття такими, які вони є. Це можливість дослідити креативність індивідів, які мають культурні, расові та етнічні відмінності. Врахування відмінностей стає все більш поширеним в усьому світі. Учнівські ідеї, погляди та думки, їх первинні й вторинні відмінності мають поважатися в класі або групі та на них слід зважати поза навчальним середовищем. Заклад освіти має поважати, слухати та враховувати потреби здобувачів, їх побажання, уміння кожного, його культурний та інтелектуальний рівень, інтереси мають бути врахованими.

Список використаних джерел:

1. The Concept of Diversity – SCRA's Position. Community Psychology. URL: <https://www.communitypsychology.com/the-concept-of-diversity-ceras-position/>
2. Glenn Llopis. Diversity Management Is the Key to Growth: Make It Authentic. *Forbes*. 2011. URL: <https://t9y.me/TwMh>
3. Mogonya Florentina, Poe Alexandra Michaela. ROLES AND COMPETENCES OF THE TEACHER IN AN INCLUSIVE CLASS. 2019. URL: https://t9y.me/_A-G

Л.А. Данилова, методист,
А.С. Середіна, викладач,
І.В. Ткаченко, викладач

Харківський автомобільно-дорожній фаховий коледж

РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА

Сучасні трансформаційні процеси у сфері економіки та суспільства зумовлені стрімким розвитком цифрових технологій та потребують перегляду підходів до підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Інформаційна культура є ключовим чинником успішної професійної діяльності педагога, оскільки дозволяє ефективно використовувати інформаційні ресурси, цифрові інструменти та адаптуватися до нових умов навчання. Більшість «soft skills» педагога, пов'язані з трудовою мобільністю та здатністю адаптуватися до змінених умов діяльності, так чи інакше стосуються здатності особистості взаємодіяти з інформаційним простором, генерувати та акумулювати інформацію, налагоджувати професійну комунікацію з іншими суб'єктами у глобальному середовищі.

Інформаційна культура педагогічного працівника – це комплекс знань, умінь та навичок, що забезпечують ефективну роботу з інформацією, її пошук, аналіз, обробку та передачу із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Це також система цінностей, яка передбачає дотримання етичних норм у використанні інформації, повагу до авторських прав та формування інформаційної безпеки.

Цифровізація економіки та суспільства висуває нові вимоги до компетентностей педагогічних працівників. По-перше, це швидкий розвиток цифрових технологій та необхідність постійного оновлення знань. Цифрові технології змінюються настільки швидко, що навіть найсучасніші інструменти можуть за кілька років застаріти. Це вимагає від педагогічних працівників готовності до безперервного навчання, постійної участі в курсах підвищення кваліфікації, освоєнні нових методів дистанційного та адаптивного навчання, вміння гнучко адаптувати свої підходи залежно від

технічних можливостей закладу освіти, студентів. По-друге, це потреба в інтеграції цифрових інструментів в освітній процес. Мова йде не лише про користування гаджетами під час освітнього процесу, а про їх змістовне впровадження, яке полягає у використанні платформ для спільної роботи (Google Classroom, Microsoft Teams, Moodle, Zoom), застосування інтерактивних засобів (вікторини, інтерактивні дошки, відеоконференції), впровадження ігрових елементів для підвищення мотивації студентів, адаптацію методики викладання для онлайн-формату навчання. По-третє, педагоги щодня зустрічаються з потоками даних – новини, блоги, відео, соціальні мережі. Тому важливо постійно розвивати критичне мислення в умовах інформаційного перенасичення: вміти відрізнати надійні джерела від сумнівних, аналізувати інформацію, виявляти фейки, маніпуляції, пропаганду, формувати інформаційну грамотність.

Дуже важливим є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних, оскільки завдяки цифровізації збільшується кількість даних, що обробляються: імена, адреси електронної пошти, фото, особисті дані. Тому доцільно впроваджувати в освітній процес елементи захисту інформації від несанкціонованого доступу, формувати навички безпечної роботи в мережі, запобігати кібербулінгу, онлайн-шахрайству, надмірному збору особистої інформації.

Проте на шляху до виконання цих вимог виникає низка викликів. Це різнорівнева цифрова підготовка педагогів (не всі педагоги мають однаковий рівень цифрових навичок, це створює розриви в якості впровадження цифрових інновацій); нестача технічної інфраструктури (брак сучасного обладнання, швидкого інтернету, інтерактивних панелей, ноутбуків в закладах освіти); психологічні бар'єри; недостатня мотивація до цифрового розвитку (відсутність стимулів, брак розуміння користі або втома від постійних змін).

Для успішного розвитку інформаційної культури педагогічних працівників в коледжі необхідно впроваджувати гнучкі програми підвищення цифрових компетентностей, які є адаптованими до різного стартового рівня педагогів, проводити регулярні тренінги, семінари, вебінари по розвитку цифрових компетентностей; розробляти внутрішні стандарти для роботи з інформацією та цифровими ресурсами; стимулювати самоосвіту та обмін досвідом між колегами; створювати умови для практичного застосування

цифрових інструментів у професійній діяльності.

Адміністрація закладу фахової передвищої освіти також відіграє важливу роль у розвитку інформаційної культури педагогів, забезпечуючи технічне оснащення робочих місць, доступ до електронних освітніх ресурсів, підтримку інноваційних ініціатив педагогічних працівників, створення корпоративної культури, орієнтованої на цифровий розвиток. Таким чином, сучасні трансформаційні процеси в економіці та суспільстві, обумовлені стрімким розвитком цифрових технологій, висувають нові вимоги до професійної діяльності педагогічних працівників. Інформаційна культура стає ключовим чинником їхньої ефективності, адже вона забезпечує не лише технічні вміння роботи з цифровими інструментами, а й формує цінності, пов'язані з етикою використання інформації, критичним мисленням, захистом персональних даних та кібербезпекою. В умовах цифровізації важливою є системна підтримка підвищення цифрових компетентностей педагогів, що включає гнучкі програми навчання, тренінги, обмін досвідом, стимулювання самоосвіти, а також належне технічне забезпечення з боку адміністрації.

Розвиток інформаційної культури педагогічних працівників є запорукою створення сучасного освітнього середовища, здатного ефективно відповідати на виклики цифрової епохи, підвищувати якість освіти та конкурентоспроможність коледжу.

Список використаних джерел:

1. Андреева О.О. Інформаційна культура як складова професійної компетентності педагогічного працівника. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки.* 2021. № 5 (76). С. 15-21.

2. Лапінська І.І. Формування цифрової компетентності педагогів в умовах цифровізації освіти. *Освітній простір України.* 2022. № 2 (28). С. 52-58.

І.В. Шевченко, методист

Харківський автомобільно-дорожній фаховий коледж

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ДІЯЛЬНОСТІ МЕТОДИСТА

Сучасна освіта зазнає постійних змін, пов'язаних із розвитком технологій, появою нових підходів до навчання та суспільних запитів. У таких умовах важливого значення набуває ефективний менеджмент в освітній сфері, який сприяє організації, плануванню,

контролю та розвитку освітнього процесу. Одним із ключових учасників цього процесу є методист – фахівець, який забезпечує методичний супровід педагогічної діяльності, координує впровадження інновацій та підвищує професійну компетентність педагогів. Методист – це посередник між теорією та практикою в освіті, який виконує консультативну, організаційну, інформаційно-аналітичну, координаційну функції.

Менеджмент у роботі методиста охоплює широкий спектр завдань, спрямованих на підтримку та розвиток педагогічних працівників і вдосконалення навчально-виховного процесу в освітньому закладі.

Основні аспекти роботи методиста полягають у плануванні та організації методичної роботи, мотивації та розвитку педагогічних працівників, контроль та оцінювання методичної роботи, комунікації та співпраці з педагогічними працівниками, адміністрацією коледжу, методистами інших закладів освіти.

Планування та організацію методичної роботи доцільно розпочати з аналізу потреб педагогічних працівників (вивчення й оцінювання інтересів, труднощів та професійних очікувань педагогічних працівників з метою ефективного планування їх розвитку, підвищення кваліфікації та створення сприятливих умов для роботи), розробки планів методичної роботи (річних, планів окремих заходів (семінарів, тренінгів, майстер-класів, круглих столів) на основі виявлених потреб та стратегічних цілей коледжу), організації та координації методичних заходів (забезпечення проведення запланованих заходів, залучення необхідних ресурсів, координація роботи з іншими фахівцями), створення методичних матеріалів (розробка рекомендацій, порад, методичних розробок, дидактичних матеріалів для допомоги педагогам).

Мотивація та розвиток педагогічних працівників полягає у сприянні професійному зростанню (заохочення до самоосвіти, проходження курсів підвищення кваліфікації, участь в конференціях різного рівня та онлайн-навчання), організації обміну досвідом (фахові методичні об'єднання, творчі групи, педагогічні майстерні), наданні індивідуальної методичної підтримки (консультування педагогів з питання організації освітнього процесу, застосування нових технологій, розробки навчальних матеріалів, вирішення проблемних ситуацій), стимулювання інноваційної діяльності (підтримка педагогічних ініціатив, впровадження новітніх методик і

технологій навчання).

До етапу контролю та оцінювання методичної роботи відноситься: моніторинг якості освітнього процесу, який полягає у відстеженні результатів навчальної діяльності студентів, аналізі ефективності методів та прийомів, які використовують педагогічні працівники; оцінювання ефективності методичних заходів; аналіз та узагальнення методичного досвіду (виявлення успішних практик та проблемних зон, розробка рекомендацій щодо подальшого вдосконалення методичної роботи в коледжі).

Комунікація та співпраця з педагогічними працівниками проводиться з метою налагодження чіткої взаємодії з педагогічними працівниками, встановлення партнерських відносин, створення атмосфери довіри та відкритості в педагогічному колективі. Співпраця з адміністрацією коледжу відбувається шляхом узгодження планів методичної роботи, інформування про результати проведених заходів та моніторингу освітньої діяльності, участі у прийнятті управлінських рішень. Також важливою є взаємодія з іншими методистами з метою обміну досвідом, участі у спільних методичних та педагогічних проєктах, навчально-виховних заходах.

Методист є не лише фахівцем, але й лідером змін, який здатний впливати на якість освіти через розвиток педагогічної культури та компетентності. В умовах сьогодення, перед методичною службою виникають нові виклики, а саме: цифровізація освіти (методисти мають володіти цифровими інструментами для підтримки дистанційного та змішаного навчання, проведення методичних заходів у віртуальному середовищі); впровадження компетентнісного підходу (перехід від парадигми отримання знань та умінь до формування загальних та фахових компетентностей у студентів, що вимагає зміни методичних рекомендацій, програм і практики навчання); інклюзивна освіта (потребує методичної підтримки педагогів у роботі з дітьми з особливими освітніми потребами); професійне вигорання педагогів (зростає роль методиста як мотиватора, наставника педагогів у складних умовах); швидкі зміни в законодавстві та освітній політиці (методист має бути постійно в курсі оновлень і допомагати педагогам оперативно адаптуватися до нових вимог).

Таким чином, освітній менеджмент у діяльності методиста є важливим інструментом для забезпечення якісного та ефективного

освітнього процесу, сприяння професійному розвитку педагогічних працівників та впровадження інновацій в освітній процес. У майбутньому, роль методиста тільки зростатиме – від технічного консультанта до стратегічного партнера в управлінні якістю освіти, фасилітатора командного розвитку, тренера змін. Освітній менеджмент є невід’ємним елементом успішної освітньої діяльності. У цьому процесі важлива роль належить методисту як фахівцю, що формує освітнє середовище, підтримує педагогів і впроваджує сучасні освітні практики. Саме через професіоналізм методиста освітня установа може реалізувати свої стратегічні цілі та забезпечити якісне навчання в умовах змін і викликів сьогодення.

Список використаних джерел:

1. Бондар В.І. Дидактика: теорія і практика. ВД «Слово», 2017. 212 с.
2. Закон України «Про освіту» № 2145-VIII (2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 08.05.2025).
3. Луговий В.І. Освітній менеджмент: теорія і практика, 2018. 215 с.
4. Сиротенко Н.О. Сучасні освітні технології: інтерактивні методи навчання. Освіта України, 2019. 80 с.

О.І. Кукуюк, здобувачка вищої освіти
третього (освітньо-наукового) рівня

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ЗАСТОСУВАННЯ ФОРСАЙТ-ПРОГНОЗУВАННЯ ПРИ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ УНІВЕРСИТЕТУ

В умовах викликів війни, що визначають мінливість, турбулентність соціально-економічних процесів, формують негативні тенденції демографічного характеру, вітчизняним закладам вищої освіти необхідно забезпечувати стійкий розвиток, формувати пріоритетні напрями майбутньої конкурентоспроможної діяльності на ринку надання освітніх послуг. Такі загрози, умови невизначеності, нестабільності та зовнішнього середовища ускладнюють оперативне, тактичне, і головне, стратегічне планування та управління університетом. Для останнього виду управління необхідно розробляти та реалізовувати сценарії стратегічних змін використовуючи моделі форсайт-прогнозування розвитку.

Форсайт-прогнозування як складова механізму формування сценаріїв довгострокового розвитку розглядається як система

множини взаємодіючих методів експертної оцінки стратегічних напрямів соціально-економічного, інноваційного розвитку суспільства, ринків та галузей економіки (наприклад, держави, бізнесу, науки, освіти), виявлення можливих проривів в науково-технічному прогресі та визначення їх впливу на результати такого розвитку.

Форсайт є нелінійно-синергетичним передбаченням яке враховує емерджентність подій. Такий методологічний підхід має підвищує вірогідність результату прогнозу, що є перевагою над традиційним методом складання прогнозів на підставі лінійного характеру екстраполяції тенденцій зміни часових рядів кількісних характеристик того чи іншого параметру. Результатами такого передбачення були прогнозні значення на інтервал часу, визначений категорією «довгостроковість планування».

Основною метою форсайту є підтримка ухвалення стратегічних рішень через підготовку та створення альтернативних сценаріїв розвитку, у яких кожен варіант майбутнього залежить від рішень, які ухвалюються сьогодні [1]. Тобто, форсайт спрямований не стільки на передбачення, а на розуміння подій і є інструментом розвитку культури мислення про майбутнє в суспільстві.

Методологія форсайт-прогнозування базується на принципах: проактивності (форсайт спрямований на майбутнє, а не на минуле або сьогодні), системності (форсайт розглядає майбутнє як систему, яка складається з взаємопов'язаних елементів), інтегрованості (форсайт інтегрує різні точки зору та підходи для отримання більш повної картини майбутнього), участі (форсайт передбачає участь широкого спектру стейкхолдерів для забезпечення інклюзивності та залучення знань і досвіду різних людей), еволюційності (форсайт є динамічним процесом, який постійно розвивається й адаптується до змін у середовищі) [2].

Таким чином, впровадження методології форсайт-прогнозування в стратегічне управління закладом вищої освіти орієнтує його на майбутнє, що допомагає розробити концептуальну модель розвитку; збільшує інклюзивність на підставі розширення кола стейкхолдерів, що підвищує якість управлінських рішень в довгостроковому періоді діяльності університету; збільшує гнучкість та адаптивність до змін та викликів зовнішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Поплавська Ж.В. Вдосконалення стратегічного управління шляхом

використання концепції Foresight. Стратегія економічного розвитку України. 2014. № 34. С. 120-123. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/6f668b9c-612f-4394-b004-9f2f379571cd>

2. Бублик М.І., Лакіза В.В., Шпарик Я.Я. Концепція "форсайт" у розвитку стратегічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 20. С. 27-31. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2258>

В.О. Тетірко, здобувач вищої освіти
Національний транспортний університет

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ОСВІТИ ТА НАУКИ

Соціальна відповідальність бізнесу у сфері освіти та науки є ключовим чинником розвитку сучасного суспільства. У сучасних умовах підприємства та освітні установи не лише орієнтуються на отримання прибутку, а й усвідомлюють свою роль у формуванні якісного людського капіталу та сприянні сталому розвитку. Інтеграція бізнесу в освітній процес забезпечує підготовку висококваліфікованих фахівців, підтримку наукових досліджень та створення сприятливих умов для впровадження інновацій. Цей процес ґрунтується на усвідомленні компаніями необхідності довгострокових інвестицій у розвиток знань та технологій [1; 7].

Фінансова підтримка наукових досліджень є ще одним проявом соціальної відповідальності компаній. Інвестиції у дослідницькі проекти створюють передумови для розвитку інноваційних рішень та технологічного прогресу [2]. Взаємодія бізнесу з науковими установами сприяє не лише генерації нових знань, а й практичному впровадженню наукових досягнень у виробництво, що має безпосередній вплив на економічне зростання та конкурентоспроможність національної економіки.

Соціальна відповідальність бізнесу в освітній та науковій сферах набуває все більшого значення, оскільки компанії усвідомлюють важливість інвестування в розвиток людського капіталу та технологічний прогрес. Нижче наведено приклади відомих компаній, які реалізують ініціативи в галузі освіти та науки (табл. 1).

Ці приклади демонструють, як корпоративна соціальна відповідальність сприяє розвитку освіти та науки, забезпечуючи студентів необхідними ресурсами та можливостями для навчання та

професійного зростання.

Таблиця 1

**Приклади компаній, які реалізують ініціативи
в галузі освіти та науки**

Компанія	Ініціатива	Опис
Hyundai	Hyundai Hope	Підтримка STEM-освіти в школах Coastal Georgia, надання стипендій та програми з водневої енергетики для студентів.
Toyota USA Foundation	Driving Possibilities	Грант у розмірі \$6,5 млн для підтримки розвитку робочої сили, STEM-освіти та залучення спільноти в Сан-Антоніо.
Phillips 66 Wood River Refinery	Інвестиції в громаду	Понад \$1,1 млн інвестицій у понад 100 місцевих організацій, зосереджуючись на освіті, навколишньому середовищі та безпеці.
ExxonMobil	Підтримка робототехніки	Донорство \$90 тис. та 70 ноутбуків для розширення програми робототехніки для третьокласників у Midland ISD.
ЗМ	STEM-освіта та розвиток навичок	Зобов'язання надати \$50 млн до 2025 року для подолання расових можливостей та забезпечення 5 млн унікальних STEM та професійних навчальних досвідів до 2026 року.
Tata Motors	Vidyadhanam Program	Інвестування Rs. 8,05 кроп у FY 2023 для покращення навчальних результатів учнів державних шкіл, включаючи спеціальні класи та стипендії.
Bajaj Auto	Підтримка освіти	Впровадження STEM-освіти в місцевих школах та співпраця з 'Lend A Hand India' для посилення професійної освіти в Раджастані та Уттаракханді.

Джерело: [3-6]

Соціальна відповідальність бізнесу у сфері освіти та науки є важливим фактором сталого розвитку суспільства, оскільки сприяє підготовці висококваліфікованих фахівців, підтримці інноваційних досліджень і розширенню освітніх можливостей. Провідні компанії демонструють ефективні моделі співпраці з навчальними закладами, інвестуючи в освітні програми, стипендії, наукові ініціативи та цифрові технології. Такі ініціативи не лише покращують якість освіти, а й забезпечують конкурентоспроможність майбутніх поколінь на ринку праці, формуючи міцний фундамент для економічного та технологічного прогресу.

Список використаних джерел:

1. Бакушевич І. В. Розвиток мережевої взаємодії бізнесу, освіти і науки відповідно до нового закону про вищу освіту в Україні. *Будуємо нову Україну: зб. конф. "Освіта як інструмент модернізації суспільства"*. 2024. С. 64–75.
2. Зось-Кіор М.В., Гнатенко І.А., Рабчук С.В. Організаційне перепроєктування бізнес-процесів туристичних компаній в контексті управління змінами в умовах розвитку інноваційного підприємництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №9. С. 238-244.
3. Пушкар М. С., Голінач Л. І. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія і практика: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2018. 245 с.
4. Toyota giving \$6.5 million to East Central ISD to support workforce development. Express News. URL: <https://www.expressnews.com/business/article/toyota-grant-ecisd-stem-education-texas-20158573.php>.
5. Wood River Refinery invests more than \$1 million in the community. *The Telegraph*. URL: <https://www.thetelegraph.com/news/article/wood-river-refinery-invests-1-million-community-20049126.php>.
6. ExxonMobil donates \$90K and laptops to expand Midland ISD's third-grade robotics. *MRT*. URL: <https://www.mrt.com/news/education/article/exxonmobil-midland-isd-robotics-donation-20240802.php>.
7. Top 10 companies for CSR in Education in 2023. *The CSR Journal*. URL: <https://thecsrjournal.in/corporate-social-responsibility-csr-news-top-companies-education/>.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ

<i>M. Ruprich, O. Trokhymets, A. Sobczyk-Kolbuch</i> NEUROMARKETING AND BEHAVIORAL PROFILING AS TOOLS OF BUSINESS STRATEGIES.....	5
<i>O. Trokhymets, M. Ruprich, A. Sobczyk-Kolbuch</i> INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT: PECULIARITIES OF AGILE AND WATERFALL METHODOLOGIES.....	8
<i>В.М. Жуковська, О.І. Старовойтов</i> ІНТЕГРАЦІЯ СРІБНОЇ ЕКОНОМІКИ В ЕЛЕКТРОННУ КОМЕРЦІЮ	11
<i>О.М. Кібік, С.В. Візіренко, П.В. Сіяно</i> СКЛАДОВІ МОДЕЛІ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	14
<i>В.В. Макарова</i> ІНТЕГРАЦІЯ ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	17
<i>Т.О. Меліхова, Ю.В. Панфілова</i> ЗНАЧЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	19
<i>Н.С. Якімова, Д.С. Гуцол</i> КОРПОРАТИВНИЙ СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	21
<i>О.В. Вараксіна</i> МЕНЕДЖМЕНТ УСПІХУ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЯГНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ	24
<i>О.В. Вараксіна, Є.В. Боцула, І.О. Бархатов</i> РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	26
<i>В.А. Власенко, В.М. Северін</i> ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІКИ ВІДНОВЛЕННЯ	29
<i>В.А. Власенко, Д.М. Штепа</i> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	31
<i>Н.В. Волкова, В.С. Кіпнятков</i> ІНТЕГРАЦІЯ HR-АНАЛІТИКИ В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	34

<i>Л.С. Громко</i> ESG-СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ.....	37
<i>Н.О. Держак, О.А. Курілко</i> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙ У ДОСЛІДЖЕННЯХ САЙЄРТА, МАРЧА ТА САЙМОНА ДЛЯ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	39
<i>О.В. Жилиякова</i> УПРАВЛІННЯ СТРАХОВОЮ КОМПАНІЄЮ В УМОВАХ ЗАКОНОДАВЧИХ ЗМІН	42
<i>С.М. Марчишинець, В.Б. Костюк</i> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИКОЮ ЗАЛУЧЕННЯ ПОЗИЧКОВОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	44
<i>А.С. Олійник, А.О. Браткевич, М.С. Каптур</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	47
<i>В.Р. Писарькова, Л.Д. Сушко</i> ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОГО ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНУ ПРОДУКТИВНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ	49
<i>Т.О. Сазонова, М.М. Нечитайло</i> ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СУЧАСНИХ ВІТЧИЗНЯНИХ УМОВАХ	51
<i>Н.В. Шевченко, А.І. Полівода, Є.І. Сидоренко</i> ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМИ ТА ЗАЛУЧЕНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	53
<i>С.Л. Момотлива, А.М. Землянська</i> МЕНЕДЖМЕНТ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	55
<i>К.В. Нечипоренко, М.О. Іщенко</i> ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ МІНЛИВОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	58
<i>К.В. Нечипоренко, Д.В. Летюк</i> УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	60
<i>С.В. Харченко</i> КОНТЕКСТНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	63
<i>Д.В. Журавльов, В.О. Кириченко, В.Г. Бубко</i> СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	65

<i>А.Т. Клименко</i> ЗАПОБІГАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ КОНФЛІКТАМ ЧЕРЕЗ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИКОНАННЯ ЗАМОВЛЕНЬ.....	67
<i>П.О. Косинський</i> АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ.....	69
<i>Т.І. Макаренко</i> ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНОГО ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	70
<i>Т.О. Михайлов</i> СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ AGILE-ТРАНСФОРМАЦІЇ КРІЗЬ ПРИЗМУ ЦІННОСТЕЙ SCRUM: РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ.....	73
<i>Д.О. Пилипенко, Б.С. Харченко, О.В. Піпаш</i> УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	75
<i>Ю.І. Реклізон</i> МЕТОДИ ТА МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	77
<i>О.В. Черних, Р.О. Козуб, К.К. Маркосян</i> ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ АДАПТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА	80
<i>О.В. Воробійов</i> СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ	82
<i>О.О. Лісчишина</i> ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	84
<i>Т.Д. Матвійчук</i> ОСОБЛИВОСТІ СИСТЕМИ НАДАННЯ ЯКІСНИХ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	87
<i>І.В. Біловод</i> МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	89
<i>К.В. Бумбур</i> ESG-КРИТЕРІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ	91
<i>А.В. Вербкіна</i> УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЮ СИСТЕМОЮ	94
<i>Р.Є. Кукевич</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	96

В.О. Пойовський

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
НА ОСНОВІ ESG-КРИТЕРІЇВ 98

М.С. Пономаренко

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РИЗИКУ. 101

СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

V.V. Derhachova, V.Yu. Tishchenko

THE MANAGEMENT OF CHANGES WHEN
IMPLEMENTING NEW TECHNOLOGIES TO
OPTIMIZE PRODUCTION PROCESSES..... 104

Д.В. Дячков, В.А. Синенко

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У СФЕРІ
НАДАННЯ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ 106

І. Гнатенко

ФОРМУВАННЯ СТАРТАП-КУЛЬТУРИ В УМОВАХ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ..... 109

M.I. Ivanova, S.O. Potomahiev

DEVELOPMENT PROSPECTS FOR ENTERPRISES ENGAGED
IN THE EXTRACTION OF CRITICAL RAW MATERIALS 111

M.I. Ivanova, Y.P. Prokhorenko

TRENDS OF CONTEMPORARY ECO-MANAGEMENT 113

Н.Л. Корженівська, Є.О. Пономаренко

РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ ІНФОРМАЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ІОТ РІШЕНЬ 115

М.В. Корінь

КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛІ
ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ..... 117

І.В. Кошкарда, О.А. Домбровська

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ 119

А.І. Литвинов, В.О. Анічкін, Р.О. Курсон

ОРГАНІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ
ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ 121

І.І. Новаківський, Н.Б. Бідник

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК КАТАЛІЗАТОР ВПРОВАДЖЕННЯ
ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МАЛОМУ
ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ..... 124

<i>О.В. Федірець</i>	
ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ DATA-DRIVEN СТРАТЕГІЇ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	126
<i>О.А. Білик, І.А. Овсянніков, С.С. Стасьо</i>	
ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА У ПЕРІОД ГЛОКАЛІЗАЦІЇ	129
<i>Н.О. Бірченко, Р.М. Остапенко</i>	
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	131
<i>О.В. Вараксіна, В.Р. Петренко, Є.Г. Приходько</i>	
ІННОВАЦІЙНІСТЬ ЯК РУШІЙ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	134
<i>В.В. Дергачова, С.С. Соколенко</i>	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА БІЗНЕСУ В ПОВОЄННОМУ ВІДРОДЖЕННІ УКРАЇНИ	136
<i>Н.О. Держак, А.С. Галяк, Д.О. Єфімова</i>	
ТРИАДА МЕНЕДЖМЕНТУ: ІННОВАЦІЇ, ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІНФОРМАЦІЯ ДЛЯ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	138
<i>А.П. Дорошенко, О.В. Петіченко</i>	
ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ	140
<i>Т.Є. Ілцейкін, М.Ю. Мосієнко</i>	
МІСЦЕ ТА РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	143
<i>І.О. Каширнікова, Н.В. Зозуля, В.В. Клепалова</i>	
РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ПІД ВПЛИВОМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	145
<i>О.М. Кобзар</i>	
ЕКОСИСТЕМНИЙ ПІДХІД В ЕКОЛОГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ	147
<i>В.М. Колмакова</i>	
ЕКОЛОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЯКОСТІ ЖИТТЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОСИСТЕМНИХ ЗМІН ТА ВИКЛИКІВ	152
<i>Я.В. Кононенко, І.Є. Роменський</i>	
ЕВОЛЮЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У МЕНЕДЖМЕНТІ....	154
<i>T.V. Koturanova, I.V. Koturanova</i>	
OPTIMIZATION OF PRODUCTION PROCESSES USING INNOVATIONS.....	157
<i>О.Є. Наголюк, Л.Л. Кравцова, О.О. Капустін</i>	
АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	160

<i>І.М. Петрів, Є.І. Бурій, І.О. Молчанов</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ПІДПРИЄМСТВА	162
<i>О. Pravdyvets</i> AI DEVELOPMENT AS A FACTOR OF MODERN CHALLENGES AND THREATS TO BUSINESS	164
<i>С.В. Савчук</i> ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ЗМІН.....	166
<i>Т.О. Сазонова, Д.В. Лютий</i> УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЄЮ ІННОВАЦІЙНИХ ТА ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ В ДІЯЛЬНІСТЬ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ КОМПАНІЙ	169
<i>В.В. Святецький, І.О. Молчанов, С.С. Зайцев</i> ІННОВАЦІЙНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ЯК ЧИННИК ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	172
<i>Ю. Силкіна, К. Сухіна</i> ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ	174
<i>З.С. Соколова, О.А. Фесан</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	177
<i>L.V. Sukhomlyn, I.G. Lemeshenko, Y.V. Shyshlova</i> DIGITAL TWIN AS A TOOL FOR MANAGING LOGISTICS BUSINESS PROCESSES.....	179
<i>В.О. Шевчук, М.М. Карпенко</i> ВИКОРИСТАННЯ ПІДРОБЛЕНИХ ПІДШИПНИКІВ У СУДНОВИХ ДВИГУНАХ: РИЗИКИ, НАСЛІДКИ ТА АСПЕКТИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ	182
<i>О. Саєнко, В. Богданова, Р. Протас</i> ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	184
<i>О.І. Хлебінська, А.С. Опенько</i> ІНВЕСТИЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОВГОСТРОКОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	186
<i>Є.В. Білокіз, Д.О. Харламов, Є.С. Слободянюк</i> ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СИСТЕМІ СТРАТЕГУВАННЯ	189
<i>Д.О. Велюс</i> ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	192

М.С. Гаржа

ПІДСИСТЕМА «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ» СИСТЕМИ «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»	194

О.В. Живко, Р.В. Одинець, М.М. Земцов

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СМАРТЕКОНОМІКИ	196

В.М. Каплун

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ФАКТОР, ЩО СПРИЯЄ ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	198

В.В. Левченко, Р.З. Алімов, О.С. Чистяков

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ	200

Є.А. Литвинов, А.Л. Черепенко

ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ КОМПОНЕНТИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПОЛОЖЕНЬ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	202

О.В. Ніконенко, В.С. Тютюнник, Д.С. Чекан

ІННОВАЦІЇ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ	205

В.О. Саєнко, Б.О. Черних, О.Ю. Луцишин

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	207

Р.О. Форостяний

УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ІННОВАЦІЯМИ, ЩО ФОРМУЮТЬ КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА	209

Я.І. Храпач

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	211

В.І. Целлер

ЗАСОБИ ІННОВАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЛОГІСТИКИ У ВИМІРІ МУЛЬТІМОДАЛЬНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В ТУРБУЛЕНТНИХ УМОВАХ	215

К.О. Брюхова

ІНТЕРНЕТ РЕЧЕЙ (IoT) ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ	217

<i>А.А. Гайдук</i> СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ДЖЕРЕЛО BIG DATA ТА ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	219
<i>Д.С. Килівник</i> ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЛОГІСТИЦІ ТА СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ: KEYС УКРАЇНИ	222
<i>А.Є. Ларіна</i> КУЛЬТУРА ІННОВАЦІЙ: ЯК СТИМУЛЮВАТИ КРЕАТИВНІСТЬ У КОМПАНІЇ	224
<i>В.К. Лужецький</i> ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	226
<i>М.І. Михайлов</i> ВПРОВАДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	228
<i>Р. Протас</i> ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	230
<i>І.О. Терентьєва</i> ІННОВАЦІЙНИЙ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	232
<i>D.S. Sharoval</i> INNOVATIONS IN LOGISTICS: MODERN TRANSPORT TECHNOLOGIES AND SUPPLY MANAGEMENT	235

СЕКЦІЯ 3. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ. ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

<i>Zh.B. Rakhmetulina</i> HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE	238
<i>А.В. Кучер, Ю.А. Бойчук</i> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ	240
<i>Є.О. Ланченко, М.М. Якименко, А.В. Лазутін</i> ІННОВАЦІЇ ТА ВИКЛИКИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ	242

<i>Н.О. Макаренко</i>	
СИСТЕМА ЛОГІСТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ ПОТОКАМИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	245
<i>Н.В. Маковецька, А.А. Бай, А.О. Волобуєв</i>	
НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ОДИН ІЗ КЛЮЧОВИХ НАПРЯМІВ ДІЯЛЬНОСТІ HR-МЕНЕДЖЕРА НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	247
<i>А.І. Орехова</i>	
ВПЛИВ СТИЛІВ ЛІДЕРСТВА НА ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА НАЯВНОСТІ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	250
<i>Н.С. Якімова, О.М. Гребінь</i>	
МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	253
<i>Н.В. Баган, К.С. Токар, В.О. Дерев'янка</i>	
ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛЬНОГО БРЕНДУ	255
<i>О.В. Бухало</i>	
СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ	257
<i>О.В. Вараксіна, Т.Є. Іщейкін, А.В. Левицька</i>	
НЕМАТЕРІАЛЬНА МОТИВАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗБЕРЕЖЕННЯ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	259
<i>О.В. Вараксіна, Є.Г. Приходько</i>	
КОМУНІКАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	262
<i>М.В. Вінчук</i>	
КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	264
<i>М.О. Вовк, К.С. Токар, В.О. Дерев'янка</i>	
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	266
<i>М.В. Karminska-Bielobrova, А.О. Bielobrova</i>	
THE ROLE OF EMPLOYEE PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS.....	268
<i>А.С. Митрофанова, О.Д. Івченко</i>	
ПРАКТИКИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КОМАНДНОЇ РОБОТИ	270
<i>Г.О. Москалюк, В.Д. Власов</i>	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	273

О.М. Овчарук

ІНТЕГРАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В
КАДРОВУ ПОЛІТИКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ:
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ..... 276

А.С. Олійник, А.С. Колісник

УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИМ
МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА 279

А.С. Олійник, С.С. Лисенко, В.В. Одарюк

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ
ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКУ 281

П.О. Пащенко

ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМАНДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА
УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ 283

І. Пенська, Т. Гасумов

РОЛЬ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ
КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА... 287

І.О. Пенська, Д.А. Дубінін

ІНТЕГРАЦІЯ АУТСОРСИНГУ В КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ДЛЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ 289

О.В. Прокопівщина, В.В. Пушко

ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО
КАПІТАЛУ В СИСТЕМІ ОЦІНКИ МАЙНА
ЕКОНОМІЧНОГО СУБ'ЄКТА 292

Я.В. Радіонова, Є.Ю. Дудка

АВТОМАТИЗАЦІЯ ДОКУМЕНТООБІГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА 295

Т.О. Сазонова, О.В. Васюха

ПРОФЕСІЙНИЙ СТРЕС ЯК ФАКТОР ВПЛИВУ НА
ПОВЕДІНКУ ПЕРСОНАЛУ 297

Т.О. Сазонова, Ю.В. Вовковінський

РОЛЬ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ
КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА 300

Т.О. Сазонова, Г.П. Джебженяк

КОМУНІКАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ЛІДЕРА У ФОРМУВАННІ
ПОЗИТИВНОГО МОРАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО
КЛІМАТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ 303

Т.О. Сазонова, І.А. Курчицька

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ 304

<i>Т.О. Сазонова, О.В. Порожнюк</i>	
СТРАТЕГІЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДЧАС ВІЙНИ	307
<i>В.М. Собчишин, К.О. Киричок</i>	
ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ОНБОРДИНГУ В УМОВАХ ВІЙНИ	309
<i>Б.Б. Богданец, С.А. Москаленко, Я.І. Кліменко</i>	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ГЛОКАЛІЗАЦІЇ	312
<i>А.В. Галацян</i>	
ІНСТИТУЦІЙНА ПІДТРИМКА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ У ПЕРІОД ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ	314
<i>Ю.С. Госалов</i>	
ІНТРАПРЕНЕРСТВО ТА ТЕРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ЯК ІНСТРУМЕНТИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІДТВОРЕННЯМ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВА	316
<i>О.І. Григор'єв</i>	
ГЕЙМІФІКАЦІЯ В HR-МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ	318
<i>А.В. Нестеренко</i>	
КОНЦЕПЦІЯ «SMART GROWTH» ЯК ЕЛЕМЕНТ ОСОБИСТОГО Й ПРОФЕСІЙНОГО ЗРОСТАННЯ ЛІДЕРА В КОЛЕКТИВІ	321
<i>О.Ф. Чернов</i>	
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	323
<i>О.Й. Влад</i>	
ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	326
<i>Є.Г. Барабаш</i>	
ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ КОМПАНІЇ	328
<i>Ю.А. Бойчук</i>	
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ	331
<i>М.М. Демидова</i>	
ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ	333
<i>А.О. Кісільова</i>	
ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ НА КОРПОРАТИВНУ КУЛЬТУРУ	336
<i>О. Mihus</i>	
MANAGING EMPLOYEE CONFLICTS IN THE DIGITAL AGE: CHALLENGES, STRATEGIES, AND PROSPECTS	338

<i>Н.М. Павлюченко</i> КОРПОРАТИВНЕ ВОЛОНТЕРСТВО ЯК ФОРМА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	340
<i>К.П. Руденко</i> ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СТАРТАПАХ І ВЕЛИКИХ КОРПОРАЦІЯХ	343
<i>Є.Д. Рябоконь, Р.Р. Гармаш, С.О. Голяка</i> УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ІМІДЖЕМ МЕНЕДЖЕРА В КОНТЕКСТІ ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ	345
<i>Хоанг Ань Ву</i> МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА	347
<i>Д.П. Янкевич</i> ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ВИРІШЕННЯ СПОРІВ, ЩО ВИНИКАЮТЬ ІЗ ДОГОВОРУ ЧАРТЕРУ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ПЕРЕВЕЗЕНЬ	348

СЕКЦІЯ 4. ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

<i>I. Mihus</i> CORPORATE CONFLICTS IN ESTONIAN COMPANIES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: NATURE, RISKS, AND MANAGEMENT STRATEGIES	352
<i>M. Górski</i> ENERGY POLICY OF POLAND IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: TRANSFORMATIONS, PRIORITIES AND RISKS	354
<i>М.В. Зось-Кіор, М.І. Руденко</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ ХАРЧОВОГО ПІДПРИЄМСТВА З ІНДУСТРІАЛЬНО ДО ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО ОРІЄНТОВАНОГО	357
<i>В.В. Кононенко, І.С. Кушко</i> ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РЕГІОНАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	359
<i>П.І. Коренюк</i> УПРАВЛІННЯ ВІДТВОРЕННЯМ СИРОВИННОЇ БАЗИ ПРОДОВОЛЬЧОГО КОМПЛЕКСУ	362
<i>В.Ю. Медвідь, А.М. Нестеренко</i> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА БЕЗПЕЧНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ В УКРАЇНІ	364

<i>А.С. Полянська, Х.В. Михайлишин</i> ЕТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДУ В УКРАЇНІ.....	368
<i>С.М. Приліпко</i> УЧАСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ПОСИЛЕННІ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	371
<i>О.О. Трут, М.І. Кравців</i> МЕНЕДЖМЕНТ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	373
<i>М. Шкода</i> МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ СТАРТАПІВ І ВЕНЧУРНОГО КАПІТАЛУ В УКРАЇНІ.....	376
<i>Н.С. Якімова, Д.В. Дегтярь</i> МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ГЕОРОЗПОДІЛЕНИМИ КОМАНДАМИ В ІТ-СФЕРІ.....	379
<i>Н.С. Якімова, В.Ю. Конопкін</i> СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОГО СТИМУЛЮВАННЯ	382
<i>О.В. Безкровний, В.О. Малиш</i> ПЕРСПЕКТИВИ РЕФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....	384
<i>Н.О. Держак</i> ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МОЛОДІ В МИТНІ ОРГАНИ УКРАЇНИ.....	387
<i>Ю.С. Пеняк, Д.С. Михайлова</i> ІНФРАСТРУКТУРА РИНКУ ПОСЛУГ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ.....	389
<i>О.М. Помаз, А.Т. Поросінін, Ю.В. Помаз</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ: ТЕОРЕТИЧНІ ВИКЛИКИ ТА ПРАКТИЧНІ НАСЛІДКИ.....	392
<i>В.І. Порфіренко, Д.В. Савчий</i> ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ НАРОДНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	396
<i>О.А. Самошкіна</i> ОСОБЛИВОСТІ ФІСКАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В УМОВАХ ФУНКЦІОНУВАННЯ БЮДЖЕТУ ВОЄННОГО ЧАСУ	397
<i>О.І. Сердюк, Д.М. Ковальова</i> ОСОБЛИВОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ	

МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	400
<i>С.С. Ткачова, В.О. Точанюк</i>	
НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ ПІДПРИЄМСТВ	402
<i>А.В. Фаїзов</i>	
ЗАКУПІВЕЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СУБ'ЄКТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ	405
<i>В.В. Горбатюк</i>	
ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ «ОЩАДЛИВЕ ВИРОБНИЦТВО» У ДІЯЛЬНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ БОРОШНОМЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	408
<i>К.О. Головка</i>	
ІНСТИТУЦІЙНА СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРАХ НАСІННИЦТВА, РОЗСАДНИЦТВА: ДОСВІД ПОЛЬШІ ТА ЛАТВІЇ	411
<i>М.С. Кисельов</i>	
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	414
<i>М.А. Козловець</i>	
АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВИМ КОМПЛЕКСОМ УКРАЇНИ: ЩОДО ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМНИХ ПИТАНЬ ВИРОБНИЦТВА ОЗБРОЄННЯ ТА ВІЙСЬКОВОЇ ТЕХНІКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	416
<i>І.О. Цисар</i>	
ТИПОВІ ПОРУШЕННЯ ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА ПРОЗОРИСТЬ ЗАКУПІВЕЛЬ В НЕКОМЕРЦІЙНИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ УКРАЇНИ	419
<i>Н. Нотон, Р. Нотон</i>	
DEVELOPMENT OF TOURISM IN POLAND IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: TRENDS, OPPORTUNITIES, AND CHALLENGES	421
<i>М.О. Гур'янов</i>	
КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	423
<i>Д.Л. Лісовський</i>	
КОНЦЕПЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ І ОСНОВНІ НАПРЯМИ	425
<i>О.Ю. Охрімеч</i>	
СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ	427

<i>М.В. Піддубний</i>	
МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ОРГАНІВ ВЛАДИ	430
<i>В.П. Попельнюк</i>	
РОЛЬ КРАЇН G7 У ПРОДОВОЛЬЧОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ	432
<i>В.Д. Романков</i>	
СУТНІСТЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНИХ ПОТОКІВ	435
<i>І.О. Требушенко</i>	
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ВИБОРЧОМУ ПРОЦЕСІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, ЕТАПИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ У КОНТЕКСТІ ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ	437

СЕКЦІЯ 5. АГРАРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ. МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА МЕНЕДЖМЕНТ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

<i>Л.М. Березіна</i>	
МЕНЕДЖМЕНТ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	441
<i>Т.В. Воронько-Невіднича</i>	
СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ВІЙНИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ	443
<i>В.В. Дергачова, С.С. Геращенко</i>	
ОПТИМІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДИСТРИБУЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	445
<i>А.Р. Дунська, М.І. Сокольнікова</i>	
СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО ХІМІЧНОГО ХОЛДИНГУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	447
<i>В.Ю. Медвідь, С.В. Сулимка</i>	
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ДОРАДНИЦТВА В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНСТРУМЕНТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	450
<i>І.М. Шоробура, О.О. Долинська</i>	
ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ	454

<i>О.В. Гук, Г.А. Мошонько, Л.П. Шендерівська</i> МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	456
<i>О.В. Гук, А.С. Опенько</i> БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	459
<i>Л.І. Дідковська</i> СУЧАСНІ ПІДХОДИ ВИКОРИСТАННЯ ВОДНИХ РЕСУРСІВ В СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ ІСПАНІЇ.....	463
<i>О.Д. Додон, І.Ю. Соколюк</i> ІНВЕСТИЦІЇ В СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО АГРАРНОГО СЕКТОРУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	465
<i>Т.Є. Іщейкін, В.О. Куліченко</i> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	468
<i>Ю.О. Кахович, К.В. Багро, М.Ю. Ігнатов</i> НЕОБХІДНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	470
<i>К.О. Кузнєцова, А.С. Опенько</i> УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЛІБЕРАЛІЗАЦІЇ ТОРГІВЛІ	473
<i>О.І. Мельничук, Г.І. Дідур, Е.О. Бойчук</i> УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	475
<i>М.Л. Павлишин</i> СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА АГРОПІДПРИЄМСТВ: МОДЕЛІ, ІНСТРУМЕНТИ Й МЕТОДИ	478
<i>К.М. Ярмола</i> ПАРТНЕРСТВО ЗАРАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: РЕАЛІЗАЦІЯ 17 ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ТУРИЗМІ	481
<i>Н.І. Носова</i> ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ОВОЧЕВОГО РИНКУ УКРАЇНИ ДО ЗМІН КЛІМАТУ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ СЕКТОРОМ.....	484
<i>А.В. Вороненко, А.Р. Ковadlo</i> ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА	487
<i>А.В. Замятний</i> МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ: МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ	489

СЕКЦІЯ 6. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЮ, БЕЗПЕКОЮ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

<i>P. Kolisnichenko</i> ENSURING ECONOMIC SECURITY OF CORPORATIONS IN POLAND IN THE DIGITAL AGE: RISKS, TRANSFORMATION, AND STRATEGIES	493
<i>О.П. Величко, Ю.В. Вінніков</i> АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВИКОНАННЯ МОБІЛІЗАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ ЕКОНОМІКИ ПІД ЧАС ОСОБЛИВОГО ПЕРІОДУ	495
<i>Д.В. Дячков, О.Ю. Плєскач</i> ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ.....	499
<i>Д.В. Дячков, С.В. Токар</i> СУТНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ГРАНТОВИМИ ПРОЕКТАМИ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	504
<i>О.О. Карпенко, І.О. Карпенко</i> DIGITAL-МАРКЕТИНГ НА ОСНОВІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УКРАЇНІ	506
<i>Г.В. Козаченко, Ю.С. Погорелов</i> КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ В КОРПОРАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ЗАГРОЗА ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВА	509
<i>Г.Я. Левків, Н.О. Мельник, Н.В. Куп'як</i> ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ .	512
<i>П.А. Фісуненко, Ю.С. Булєєв</i> ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК З АПОБІЖНИК ЕКОНОМІЧНОЇ УРАЗЛИВОСТІ В УМОВАХ КРИЗОВИХ КОЛИВАНЬ	514
<i>Т.В. Харчук, О.П. Закорко, Я.А. Шипиленко</i> ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ	517
<i>М.М. Чеховська, О.Л. Лісовська</i> РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ БЕЗПЕКИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ.....	519
<i>Н.В. Баган, Ю.С. Дяченко, А.С. Коваленко</i> ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ В СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ	521

В.Й. Бакай

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ЯК НЕВІД'ЄМНА
СКЛАДОВА ЧАСТИНА СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....523

Б.С. Коломієць, С.І. Головач, М.А. Даллакян

БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 527

О.В. Лега, І.О. Сіренко

СЕРТИФІКОВАНЕ ВИРОБНИЦТВО ЯК МАРКЕР ESG-
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: НОВІ ВИМОГИ ЧАСУ 529

О.І. Моран

МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ
СВІТІ : ВИКЛИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ
ДЛЯ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ В ХХІ СТАЛІТТІ 531

О.М. Овчарук, О.В. Ситник, К.О. Киричок

ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ.....534

І.П. Потапюк, С.С. Шабельник

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ EVENT-МЕНЕДЖМЕНТУ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ 537

О.В. Решетнікова, Б.О. Бородулін

ІНТЕГРАЦІЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ В УПРАВЛІННЯ
МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ.....539

Я.В. Радіонова, А.О. Безпалько, Н.О. Чуприна

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ
ПІДПРИЄМСТВА 542

О.В. Савченко, М.М. Греков

ВІД ЦІНОВОЇ ВРАЗЛИВОСТІ ДО ФІНАНСОВОЇ
БЕЗПЕКИ: УСВІДОМЛЕННЯ РОЛІ
ІНСТРУМЕНТІВ ЦІНОУТВОРЕННЯ 544

Т.О. Сазонова, О.Є. Боголюбський

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ
БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА 546

К.Ю. Соколюк

УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ В
УКРАЇНСЬКОМУ ПРИЧОРНОМОР'І: РОЛЬ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ 549

І.М. Станьковська, Т.В. Буртник

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ:
ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ ДО СВІТОВИХ СТАНДАРТІВ.....551

Т.В. Головач

ОГЛЯД ЗАГРОЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА
НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ РИЗИКОЗАХИЩЕНОСТІ.....554

<i>А.А. Кулик</i> ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	557
<i>А.А. Кулик, Р.В. Демченко, М.С. Зайцев</i> МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ .	560
<i>С.Л. Момотлива</i> СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ .	562
<i>С.Л. Момотлива, Е.Р. Міщенко</i> РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	565
<i>Т.О. Шевченко, Л.О. Гладка, С.О. Голяка</i> УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ.....	567
<i>К.Ю. Затайдух</i> ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК ЧИННИК ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ СЕЛА	569
<i>В. Косенко, А. Калініченко</i> ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧО-МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	574
<i>С.С. Кочегаров</i> ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	577
<i>В.В. Марченко</i> ОЦІНКА ВПЛИВУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА КОНКУРЕНТОСТІЙКІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ПІДХІД У КОНТЕКСТІ ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	582
<i>В.С. Осмолович, О.В. Литвиненко, В.В. Суліменко</i> ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЕТАП СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ	585
<i>В.С. Севост'янов</i> ПОТЕНЦІАЛ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА: ВИБІР КОНЦЕПЦІЇ ДО РОЗУМІННЯ	588
<i>І.В. Сорока</i> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	590
<i>А.В. Ткаченко</i> УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗЕД АГРОПІДПРИЄМСТВА ЗА	

ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВИХ АНАЛІТИЧНИХ ПЛАТФОРМ.....	592
<i>О.І. Хухра, С.В. Янечко, А.О. Даллакян</i>	
ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ	594
<i>Avwunudiogba Gracious Kokwo</i>	
PROBLEMATIC ASPECTS OF RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION	596
<i>О.Є. Боголюбський</i>	
СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	590
<i>В.А. Галько, М.В. Тонконог</i>	
ВНУТРІШНІЙ ІМІДЖ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ	601
<i>А.Г. Волков, А.В. Картава, М.І. Зубарева</i>	
ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНО-АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	603
<i>Є.С. Кулініч</i>	
ПІДХОДИ ДО ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	605
<i>В.В. Леценко</i>	
РОЛЬ СТРАХУВАННЯ В УПРАВЛІННІ КІБЕРРИЗИКАМИ	608
<i>К. Фатеев</i>	
ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРИ РОЗРОБЦІ РЕКЛАМНОЇ КАМПАНІЇ	609

СЕКЦІЯ 7. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

<i>David Sotto-Mayor Machado</i>	
INCLUSION OF UKRAINIAN STUDENTS IN EUROPEAN EDUCATION SYSTEMS DURING THE RUSSIAN INVASION: A LITERATURE REVIEW	614
<i>A. Sobczyk-Kolbuch, M. Ruprich, O. Trokhymets</i>	
INTERCULTURAL MANAGEMENT IN THE ERA OF REMOTE WORK - GLOBALIZATION AS A TRIGGER THAT REDEFINES MANAGERIAL COMPETENCIES	615
<i>A.S. Bukhatova</i>	
APPROACHES TO ASSESSING THE EFFICIENCY OF THE EDUCATIONAL DETERMINANT OF HUMAN CAPITAL	620
<i>О.В. Garmash, Т.В. Bahlyk, L.V. Steblianko</i>	
CURRENT DIRECTIONS IN HIGHER EDUCATION MANAGEMENT	622

<i>В.М. Гуляєв, І.П. Ткаченко, Л.М. Сорокіна</i> СТРАТЕГУВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	625
<i>І.М. Силадій, Н.В. Маринець</i> ПІДГОТОВКА ПРОФЕСІЙНОЇ АКТИВНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	627
<i>М. Вергун</i> АКАДЕМІЧНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС УКРАЇНСЬКОЇ ОСВІТИ	630
<i>С.Д. Джерелейко</i> ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ	632
<i>О.А. Докучаєв, О.П. Володченков, С.С. Шабельник</i> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОСВІТИ І ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ	635
<i>Т.Є. Іщейкін, А.О. Дробязко</i> ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ОСВІТНЮ ДІЯЛЬНІСТЬ	637
<i>В.І. Крупеня, О.І. Каук, П.В. Каук</i> ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВИЩОЇ ОСВІТИ	639
<i>Я.В. Радіонова, В.М. Шелудько</i> ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ АКАДЕМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ТА ЦИФРОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	641
<i>Н.Л. Родінова</i> МЕНЕДЖМЕНТ РІЗНОМАНІТТЯ УЧНІВСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА	644
<i>Л.А. Данилова, А.С. Середіна, І.В. Ткаченко</i> РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА	647
<i>І.В. Шевченко</i> ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ДІЯЛЬНОСТІ МЕТОДИСТА	649
<i>О.І. Кукулюк</i> ЗАСТОСУВАННЯ ФОРСАЙТ-ПРОГНОЗУВАННЯ ПРИ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ УНІВЕРСИТЕТУ	652
<i>В.О. Тетірко</i> СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ У СФЕРІ ОСВІТИ ТА НАУКИ	654